

إدارة العمل

بالمكتبات ومرافق المعلومات

دراسة من إعداد

مؤسسة الباحث

للاستشارات البحثية بالقاهرة

مجموعة من الأكاديميين في مجال العلوم الإنسانية

إشراف / د. السعيد مبروك ابراهيم

2019

مقدمة

إن اسهام الإدارة في تنمية الحضارة الإنسانية، إنما يتأتي من خلال التأثير الذي تحدثة الادارة في الجهد الانساني من حيث تنظيمه و زيادة كفاءته مما يؤدي بدوره إلي تحسين موارد المؤسسات وخدماتها، بالاضافة الى أن الإدارة تنمي ملكات التخيل والإبداع والتطوير.

وتحتاج كل منظمة أو مؤسسة إلي إدارة واعية، تعمل علي تنظيم أنشطتها، وتنسيق جهودها، لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، كما تحتاج إلي تنظيم بنائها علي صورة تمكنها من تحقيق هذه الاهداف .

و تزداد اهمية الادارة في المؤسسات، بزيادة مجالات الانشطة البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية اخري، ومع ما تحدثه التطورات التقنية في عالم الادارة والاتصال وتكنولوجيا المعلومات، أصبح علي القائمين بأعمال الادارة ان يعملوا علي التنسيق بين الموارد المادية والبشرية ، وان يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الانسانية وتعقيداتها، وتاثيرهما علي الكفاءة الانتاجية للمؤسسات والافراد ضمن بيئة ديناميكية متغيرة .

و تعتبر السياسات العامة مرشدا ومساعدا في عمليات اتخاذ القرارات علي كافة المستويات والانشطة، ويتشكل الاطار العام للسياسة من مجموعة قواعد عامة تضعها الادارة العليا سواء في المكتبة او مرفق المعلومات او المنظمة او المؤسسة الام التي تتبعها هذه المكتبة كالجامعة او المعهد او المصلحة علي سبيل المثال لا الحصر.

وتختص هذه القواعد العامة المشكلة للسياسة بتوجيه وضبط اداء العاملين في المستويات الادارية التنفيذية و الاشرافية . وبذلك يمكن تشبيه السياسات العامة بالخريطة التي تبين النهج او المسار المطلوب اتباعه، مما يساعد في تقليل اعتماد المؤسسات الادارية الادني علي المستويات الاعلي، وينعكس ذلك علي توفير وقت وجهد العاملين ويزيد انتاجيتهم.

ويعبر عامة عن السياسة في صورة بيان او لائحة تتضمن المهام والاعمال والمبادئ او القواعد العامة لادائها، وتعتبر السياسة نقطة ارتكاز لكل الجهود التي تحدث في المكتبة او مرفق المعلومات، ولا تقتصر السياسة علي نوع واحد من التوجيهات، بل تشبه الاهداف والخطط حيث تتدرج في النوع والاهمية طبقا لاولويات الانشطة التي تعدلها.

واللوائح هي مجموعة القواعد المكتوبة التي تحكم العمل داخل المكتبة وتحدد العلاقات بين المكتبة والهيئة الام التابعة لها، والعلاقة بين المكتبة كمؤسسة والعاملين فيها كافراد، وكذلك العلاقة بين العاملين بعضهم ببعض، والعلاقة بين المكتبة والمستفيدين منها. واللائحة هي التي تحكم العمل داخل المكتبة كمؤسسة فردية

ومن هنا كان هذا الكتاب الذي يعرض لمفهوم الادارة، وادارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية، ثم يعرج الي لوائح العمل بالمكتبات وأسس صياغتها وبنودها الرئيسية ، ثم يقدم نموذجا للائحة عمل بالمكتبات الجامعية ، مصحوبة بدليل تفصيلي لاجراءات العمل. ليكون نبراسا ودليلا لكل مدراء المكتبات في سبيل وضع لائحة تعبر عن اعمال المكتبة وتوضحها .

والله تعلي اسأل ان يكون مقبولا لدي اخواني وزملائي العاملين بالمكتبات حيث تكاد المكتبة العربية أن تخلو من عمل يوضح اسس صياغة لوائح المكتبات وقواعد تأسيسها.

الفصل الأو ل

إدارة المكتبات

إن الادارة تمس وتؤثر في حياة وممارسات كل إنسان، فالإدارة تجعل كل فرد منا على علم تام بقدراته، وتدله علي الطريق الأفضل لتحقيق غاياته، ولقد أصبحت الحاجة إلى الاستعانة بعلم الإدارة في كثير من جوانب الحياة أمراً أساسياً ومهماً، إذ أن الأمور لم تعد من البساطة بحيث يستطيع الفرد أن يعالجها بالطرق التقليدية المعتادة، فقد أصبح الفرد يعيش في خضم مجموعة من العلاقات المتشابكة على كل الأصعدة، والتي تشمل جوانب الحياة الفردية والإجتماعية، بحيث أصبح جانب معالجة الأمور وإدارتها ، ومتابعتها متأثراً في غالب الأحيان بنسبة كبيرة من هذه العلاقات ، وهنا تظهر الحاجة إلى الجانب الإداري الذي يطرح طرق الحل بشكل منظم ومبرمج ومتكامل ، ويلفت الانتباه إلى مسلّمات من نتاج تجارب الآخرين تختصر الوقت وتوفر الجهد ، وتعطي نتائج مثمرة وتساعد على تحقيق الأهداف بشكل أفضل .

وتحتاج كل منظمة أو مؤسسة إلي إدارة واعية، تعمل علي تنظيم أنشطتها، وتنسيق جهودها، لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، كما تحتاج إلي تنظيم بنائها علي صورة تمكنها من تحقيق هذه الاهداف .

و تزداد اهمية الادارة في المؤسسات، بزيادة مجالات الانشطة البشرية واتساعها من ناحية، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية اخري، ومع ما تحدثه التطورات التقنية في عالم الادارة والاتصال وتكنولوجيا المعلومات، أصبح علي القائمين بأعمال الادارة ان يعملوا علي التنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وان يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الانسانية وتعقيداتها، وتاثيرهما علي الكفاءة الانتاجية للمؤسسات والافراد ضمن بيئة ديناميكية متغيرة .

وفي اطار هذه الدراسة، التي تتناو ل لوائح المكتبات الجامعية في مصر، نتطرق إلي مهوم ادارةالمكتبات ، ثم نعرج إلي ادارة المكتبات الجامعية ، ثم نتنأو ل لوائح المكتبات وصياغتها وعناصرها.

تعريف الادارة

الإدارة عبارة عن : عملية إجتماعية مستمرة ، تعمل على استغلال الموارد المتاحة الإستغلال الأمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول إلى هدف محدد، وتعني الإدارة بوصفها ممارسة أو نشاطا "عملية تنظيم الجهود واستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، للوصول إلي هدف أو أهداف معينة وبالتإلي فإنها عملية إجتماعية شاملة ومستمرة .

فالادارة نشاط انساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ، ويعمل علي تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة، ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة والاعتبارات المستخلصة منها، يمكن تبني التعريف التالي للإدارة -:

الادارة" نشاط إنسانى هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة وفى ظل ظروف خارجية محيطة " "

مستويات الادارة :

تتكون الإدارة من ثلاثة مستويات إدارية ، وهى موضحة فيما يلى-:

-مستوى الإدارة العليا: ويهتم بتحديد الأهداف العامة والسياسات والخطة العامة للمنظمة والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها.

-مستوى الإدارة الوسطى أو التنفيذية: وهى تلك التى تمثل همزة الوصل بين الإدارة العليا، والإدارة المباشرة والتى يقع على عاتقها عبء الاتصال والتوجيه لتوضيح وتفسير ما ترمى إليه الإدارة العليا من أهداف وسياسات وخطط عامة، والإشراف على عملية وضعها موضع التنفيذ من جانب الإدارة المباشرة ، ومتابعة ذلك ووضع الإدارة العليا فى حالة وضوح ومعرفة بما يتم.

-مستوى الإدارة المباشرة : وهى التى تضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للعمل ، ثم تقوم بالإشراف المباشر عليها ومتابعة تنفيذها ورفع تقاريرالإنجاز للمستويات التى تعلوها .

ولا شك أن ما تقوم به هذه المستويات من أعباء تعتبر متكاملة وليست متناقصة ، وحتى تقوم بما يجب عليها يجب أن يتوافر فى شاغل كل منها مهارات معينة تختلف بالطبع من مستوى لآخر

نشأة الفكر الإداري وتطوره

نشأة الإدارة :

إن اسهام الإدارة في تنمية الحضارة الإنسانية، إنما يتأتي من خلال التأثير الذي تحثة الادارة في الجهد الانساني من حيث زيادة كفاءته مما يؤدي بدوره إلي تحسين موارد المؤسسات وخدماتها، بالاضافة الى أن الإدارة تنمي ملكات التخيل والإبداع والتطوير، وعندما نتناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة , والإدارة كفكر , والإدارة كعلم مستقل .

الإدارة كممارسة:

الإدارة فطرة يمارسها كل إنسان، بل لعل كل مخلوق متحرك يمارسها: فالحركة قرار يصدر عن إرادة، والسكون قرار يصدر عن إرادة، والكلام والصمت، والرضا والغضب والقبول والرفض كل أو لئك كذلك. والإرادة هي التي تقوم بإدارة نشاط الإنسان كله، في خاصة شأنه وفي علاقته بغيره، فكيف نستطيع تصور نشاط إنساني بلا إدارة؟

ولكل نشاط إنساني- عاقل- هدف يسعى الناشط إلى تحقيقه، والإدارة هي محأو لة تنظيم هذا النشاط الإنساني العاقل لتحقيق الأهداف التي قررتها الإرادة الإنسانية، وتنجح الإدارة- أو تعتبر كذلك- بمقدار ما تحقق من أهداف النشاط الذي تسعي لتحقيقه .

وتظهر العمليات الإدارية كممارسة في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها ، حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من العمليات الإدارية التي يهتم بدارستها علماء الإدارة المتخصصين كتقسيم العمل ، التخصص ، توزيع الأدوار ، القيادة.

الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو " الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة.

وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية إليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

- **الإدارة كعلم مستقل:**

لأن الإدارة عمل إنساني يتم بالإنسان و لصالحه، فإن بناء الإنسان وصقل خبراته وتمكينه من الاعتماد على مكنون قدراته وطاقاته هو واحد من الأهداف التي يرمي إليها علم الادارة، وتسعى إلى تحقيقها مؤسسات صناعة الانسان، وعلى رأسها مؤسسات التربية والتعليم.

و لقد عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض، فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره ، ولا يستطيع أن يعيش في عزله ، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة.

وتعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة.

ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وتطوره هي:

الثورة الصناعية : إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أو روبا تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة، حيث نجد أن لكبار المستشارين في تلك المؤسسات والشركات الدور الأساسي في وضع قواعد أساسية لقواعد العمل، التي تعتبر النواة الأولي لعلم الإدارة.

زيادة مجال الأنشطة البشرية واتساعها.

التطور التكنولوجي الحديث.

الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

مدارس الفكر الإداري:

تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة بإسم المدرسة السلوكية تارة وبإسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات. وفيما يلي عرض مختصر لمدارس علم الادارة .

أو لا : المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الأو ل للفكرالاداري في أو اخر القرن التاسع عشر, وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة, وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل, وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وقوم المدرسة الكلاسيكية علي نظريتين اساسيتين هما - :

-النظرية البيروقراطية

-نظرية الإدارة التعليمية

أو لاً : النظرية البيروقراطية

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر، هي البداية لنظرية التنظيم العلمية, وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثإلي للتنظيم والذي يقوم على اساس من التقسيم الاداري والعمل المكتبي.

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما تتضمنه من معان متعددة, وفق الهدف من استعماله, وذلك أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم, والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب, وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم, ومن جهة أخرى, فإن كلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين, أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية.

وقد تعدد مفهوم البيروقراطية في الاستعمالات التي شاع فيها, فعلى سبيل المثال :

1- قد تعني البيروقراطية تنظيما إداريا ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة.

2- وقد تعني مجموعه الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أوالتنظيمات الإدارية.

2- وقد تستعمل البيروقراطية بمعني السلطة التي يمارسها الموظف العام, أو التنظيم الإداري الحكومي.

4- وقد تعني البيروقراطية الدور، الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي وذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة.

5- ويمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية، في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.

6- هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد، والإجراءات المحددة سلفاً.

7- قد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاية في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.

8-قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعتبر البيروقراطية مصدراً للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.

ويمكننا القول بأن البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

ويرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية :

1- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابته, وتنظم القواعد واللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية.

2- توزع الأنشطة والأعمال اللازمة لتسيير دفة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.

3- توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة ومحددة, وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لكل موظف, ونوع تلك السلطة.

4- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التظيم البيروقراطي إلا من كان مؤهلاً لأداء تلك المهام.

5- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذا شكلاً هرمياً وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة, حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أوالمرؤوسين بأن يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة, ويسود هذا التنظيم الهرمي أشكال التنظيمات الضخمة كافة, العامة والخاصة على حد السواء.

6- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، وبالتإلي يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات, وعلى هذا الأساس يرى فيبر أن مجموعة العاملين بقسم معين ومايستخدمونه من معدات ووثائق (ملفات) يكونون مكتباً.

7-يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف, بمعنى أن العمل البيروقراطي يجب أن ينفصل ويبتعد عن حياة الموظف الخاصة, وعلى هذا الأساس فإن الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم يجب أن تُفصل تماما عن الملكية الشخصية للموظف.

8-إن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب، ومن ناحية أخرى فحين يكتمل التنظيم، فإنه يتطلب عادة كل نشاط وجهد الموظف، حتى ولو كانت ساعات عملة محددة، بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخيره لأداء أعمال خاصة.

9- تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل وتتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي, كذلك تستخدم الإدارة أنواع القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف تعلمها وفهمها، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته.

تلك هي خصائص التنظيم البيروقراطي كما رسمها ماكس فيبر في أوائل هذا القرن، وتدل على اهتمامه بتقديم نظرية مثإلية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثإلي.

ومن ثم, فإن ماكس فيبر يقصد بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي, كل ذلك في إطار مايجب أن يكون, كما يعدد مزايا كثيره للتنظيم البيروقراطي, أهمها: السرعة, الإنضباط, الاستقرار , الاستمرارية, الدقة في تطبيق مبدأ التخصص, تقسم العمل, المعرفة في مسائل المستندات, الوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي, الخضوع الكامل للرؤساء, تخفيض الإحتكاك بين الأفراد وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

مما سبق, يتضح أن تفكير ماكس فيبر عن البيروقراطية يختلف تماماً عن المفاهيم الشائعة عنها والتي تربط بينها وبين انخفاض الكفاءة, وتعقيد الإجراءات في الأجهزة الحكومية وصعوبة التعامل مع الجماهير.

الاتجاهات الحديثة في البيروقراطية:

لقد خضع النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي للعديد من محاولات التحليل الناقدة, ولقد تركزت معظم تلك المحاولات علي تقويم ونقد النموذج، في توضيح أن التنظيم البيروقراطي وإن كان يوفر الموضوعية والرشد والانضباط والدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية للجهاز الحكومي وللمنظمات التي تنتهج نمطه، إلا أن الالتزام به يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة التي افترض ماكس فيبر أن هذه النموذج يحققها.

وقد كانت معظم التحليلات الناقدة للنموذج, والموضحة للآثار السلبية غير المتوقعة التي تترتب عليه, تدور في إطار المنظمة الواحدة, وقد أو ضحت هذه التحليلات أن المنظمة البيروقراطية مثلما تؤدي إلى الضبط والاستقرار وزيادة القدرة على التنبؤ, فهي تؤدي أيضاً إلى إمكانية الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية, وإلى تقييد كفاءة الأداء, فهناك إذن, آثار سلبية غير متوقعة تترتب على الأخذ بالنمط البيروقراطي للتنظيم.

نظرية الإدارة العلمية

إذا كانت النظرية الأو لى من نظريات المدرسة الكلاسيكية، وهي نظرية البيروقراطية قد نشأت في ألمانيا على يد ماكس فيبر, فإن نظريتها الثانية، وهي نظرية الإدارة العلمية قد نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900م – 1925م, على يد مجموعة من المفكرين يأتي في مقدمتهم فريدريك تايلور الذي يعتبر المنظر الرئيس لأفكار هذه الحركة.

وقد تطورت حركة التصنيع في بداية تلك الفترة نظراً لتوافر الموارد الطبيعية اللازمة وكفاية أعداد العاملين, وكثرة الأسواق الداخلية وإتساعها بالإضافة إلى الزيادة الكبيرة في أسواق التصدير. الأمر الذي جعل المنتجين يركزون على مشكلات الإنتاج حيث لم يكن التسويق يمثل مشكلة بالنسبة لهم, وقد ساعدت التعريفة الجمركية آنداك على تشجيع الصناعة وسرعة نموها.

ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت, اضطراد الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التقنية من ناحية, وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم من ناحية اخري, وبرغم كل تلك الظروف والعوامل المساعدة, فقد كان الإسراف وانخفاض الإنتاجية الصناعية يميزان المؤسسات والمنشآت الصناعية. وكانت رواتب العمالة زهيدة ومختلفة من مصنع لآخر للحرفة نفسها وبالمدينة نفسها وذلك لعدم توافر قاعدة علمية لتقدير الأجور العادلة, ولم يكن هناك تدريب للعاملين, فصاحب العمل كان يهدف إلى زيادة الربح بشكل كبير وذلك عن طريق تخفيض أجور العمال قدر الإمكان ودون أي اهتمام بالعامل من النواحي النفسية أو التحفيزية, ولم تكن هناك معايير لتقويم إنتاج العامل كأساس لتحديد الأجور.

وقد استرعى ذلك أنظار عدد من المفكرين من أمثال فريدريك تايلور وهارنجيتون وايميرسون وهنرى جانت وغيرهم .. , فقد بدأو ا يفكرون في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية, وكفاءة العمل الإداري, وكيفية التوصل إلى حلول لهذه المشكلات.

ومن هنا بدأ التفكير في تقديم نظرية للإدارة تساعد على تقديم الحلول لمشكلة الإنتاجية, وفي هذا الإطار ظهرت نظرية الإدارة العلمية، لتكون انعكاساً صادقاً لطبيعة المجتمع والظروف التي ظهرت فيها النظرية والتي يعتبر فريديك تايلور(1856م-1915م) هو المؤسس الأول لها.

انصرف اهتمام تايلور إلى محاولة تحقيق كفاية أداء العنصر البشري والامكانيات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاجية ترتيباً منطقياً عن طريقة دراسة الوقت والحركة .وتقرير الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكولة إلى في أقصر وقت بأقل جهد ممكن, ثم يدرب باقي العمال على هذه الحركات نفسها حتى يتقنوها.

وفي كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عرف تايلور الإدارة بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أداؤه, ثم التأكيد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة."

وقد كان تايلور يرى أن مشكلة الأداء تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوسيهم, كما أن العامل لا يعرف المطلوب منه أداؤه من حيث الكم والكيف, ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على إتباع الأسلوب العلمي التالي:

- التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد, ويعني ذلك دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل والوقت المحدد لإنجازها.

-اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب, حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفأءة.

- استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوبان.

-الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف، واتخفاض الإنتاجية وبذلك تركزت أفكار نظرية الإدارة العلمية عند مستوى العامل الصناعي أومستوى الإنتاج.

وقد كان إصرار تايلورعلى استخدام الطريقة العلمية في الإدارة, وعلى ترشيد العملية الإدارية واختصارالوقت الضائع والخطوات غير الضرورية منها, هو في واقع الأمر إصرار على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة .وهكذا راجت نظرية الإدارة العلمية وبدأ التسابق على الأخذ بأصولها وخاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

وهكذا نجد أن هذا الأسلوب العلمي الذي جاء به تايلور في مجال الإدارة كان له بعض الجوانب السلبية, فإصرار المنظمات على الأخذ بأصول الإدارة العلمية حرصاً على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج والأرباح سنوياً, جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه أن ينتظم في خط الإنتاج تماماً كالآلة, تحسب عليه حركاته, ويعمل وفقاً لخطوات روتينية متكررة تبعث على السأم والملل, وتقتل المبادأة والابتكار والطموح, وقد أدى ذلك إلى مقاومة العمال لهذا الأسلوب, فقد تبينوا أنهم مجرد آلات وأن الهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة الإنتاج على حسابهم, فعارضوا تطبيقها, وتدخلت النقابات العمالية, وأخيراً تدخلت الحكومة الأمريكية لمنع تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الترسانة الحكومية وغيرها من المصالح.

والواقع أن أهتمام تايلور بتحقيق كفاية الإنتاج والاقتصاد عن طريقة دراسة الوقت والحركة كان دعوة للتركيز كلية على المشروع, ولجذب الانتباه إلى زيادة الإنتاج, لدرجة أن دراسة الإدارة اقتصرت إلى حين على دراسة ترشيد إدارة المصنع, بينما أهملت الاعتبارات المتصلة بالجوانب الإجتماعية والإنسانية للعاملين فيه.

ونخلص من هذا العرض لنظرية الإدارة العلمية، إلي أنها بهذا الشكل تندمج تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف مايجب أن يكون, وأنها ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل , وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم, كما أنها لم تكن تعنى سوى العمل الإنتاجي على مستوى المصنع, ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم والمجتمع المحيط به, فلقد أغفلت النظرية الأثر الذي تحدثه التغيرات المستمرة في المجتمع على أداء التنظيم وتكوينه.

وبرغم سلبيات هذه النظرية, فلها إيجابياتها, إذ أنها تمثل جهد الرعيل الأو ل في التفكير العلمي , كما أنها قد تصدت للمشكلات الإدارية بسلاح العلم, والأساليب العلمية, واتخذت من البرمجة أسلوباً, فأبدعت في دراسة الوقت والحركة, وهي أدوات التحليل الحديث في كل دراسات الزمن والحركة, وأساس التنظيم والأساليب.

المدرسة السلوكية وحركة العلاقات الانسانية-:

نمى اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية و تطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم.و لدلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان و أثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماما جانبيا من النظريات الكلاسيكية .

تعريف المدرسة السلوكية و مبادئها

المدرسة السلوكية عبارة عن اتجاه فكري تعتمد طريقة تفكيره على العقلانية المحدودة أي الرشد المحدود الذي ياخد في الاعتبار القيود المادية و الطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه و تقييد قدرته على الاختيار.وترى المدرسة السلوكية أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة المحيطة به ، و يتأثر بسلوكات أفرادها و أن شعور الفرد و إحساسه بأنه ينتمي لتلك المجموعة هو الأساس الذي يدفعه و يحفزه للعمل و الجهد و العطاء ، حيث ركزت على سلوك الإنسان ، و حاجاته النفسية و الإجتماعية ، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم و بالتنظيم غير الرسمي أيضا للمنظمات

.مبادئ المدرسة السلوكية

لقد جاءت المدرسة السلوكية بمبادئ تعاكس تماما مبادئ المدرسة الكلاسيكية و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1-الإنسان ككائن نفسي اجتماعي:

نجد الاتجاه الإنساني يصور الإنسان على انه لا يتجزأ و هو يتكون من تركيب نفسي و اجتماعي و حضاري معين إلى جانب التكوين الفسيولوجي . وان الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية. بل منها أيضا المعنوية التي لا يشبعها الأجر أو الزيادة فيه.و يعمل على التأقلم ومسايرة الأوضاع السائدة في المنظمة و ذلك بتنوع تقاليد وعادات وحضارات كل فرد من المنظمة و ذلك باعتبارهم أعضاء في جماعات.

2-فرضية الإنسان السلوكي -:

يعمل الإنسان من اجل تحقيق أقصى إشباع لحاجياته و رغباته المختلفة إقتصادية كانت أو إنسانية، أي أن الفرد يكون أكثر فعالية وإنتاجية عندما يشعر بأهميته ضمن المؤسسة و عندما يتمتع بالرقابة الذاتية لا التهديد و التوجيه من طرف الادراة. والاتجاه الإنساني يرفض فكرة الرشد الكاملة و يضع بدلا منها مبدأ الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية و الطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه و تقييد قدرته على الاختيار و بذلك يصل إلى تحقيق أهدافه الشخصية عن طريق أهداف المؤسسة.

3- التنظيم المغلق :

هو ذلك النظام الذي لا يوجد أي تفاعل بينه وبين البيئة التي يعمل فيها ، لذلك لا يتأثر هذا النظام بالتغيرات التي تحدث في الظروف البيئية و بمعنى أخر هي أن كلا من الإدارة و العمال تتوقف سلوكاتهم و إنتاجيتهم على ما يجري بداخل المنظمة فقط ولا يتعدى البيئة الخارجية لها و لوجود توازن في التنظيم يجب أن يتحقق التعادل و التوافق بين كل من أهداف التنظيم و أهداف و حاجات أعضاء التنظيم .و تصور دعاة المدرسة السلوكية انه إذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم في وضع مثإلي يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل .

4- التنظيم نظام غيرالرسمي:

و هو ذلك التنظيم الذي لا يخضع إلى قوانين و أنظمة و لوائح رسمية و لكنه يتأثر بهذه القوانين المسطرة من طرف المنظمة و التي يعمل بها الأفراد و تتأثر أيضا بالمحيط الذي يعمل فيه و بصفة خاصة هو أنماط العلاقات بين المجموعات و أنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض و عملية تكيف التوقعات المتبادلة.

أهم نظريات المدرسة السلوكية

1- نظرية العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات و التفاعلات الإجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع و أساليب التفاعل التي تتم بينهم و بذلك فان العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من اجل تحقيق أهداف مشتركة.

و يقصد بها أيضا الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج . فهي تركز على الأفراد كأشخاص، كما تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها ظروف العمل، وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في نفس الوقت والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيّبة أوعبارات مجاملة تقال للآخرين ؛ وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتحاب .

و بذلك نرى أن حركة العلاقات الإنسانية كانت على خلاف واضح و أساسي مع نظريات التنظيم الكلاسيكية و خاصة نظرية الإدارة العلمية. و لكن هناك شيء واحد مشترك بين الاتجاهين الكلاسيكي و الإنساني ، هو أن كلا منهما لم يرى تناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي و بين احتياجات الفرد و رغبته في السعادة.

لقد ركزت العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد و ذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية. و بذلك فقد اعتبرت التنظيم الذي يوفر اكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية أعلى التنظيمات كفاءة و قد أو ضحت حركة العلاقات الإنسانية أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب. بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها. و بالتإلي يجب على التنظيم أن يوفر فرص إشباعها هي الأخرى.

عيوب المدرسة السلوكية -:

1- إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة و لا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم و السلوك التنظيمي بل أن الحركة ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة و هو العنصر البشري. فالتنظيم عبارة عن وحدة إجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل الإجتماعية . و قد صورت حركة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الإجتماعية على أنها متماثلة و متحدة الهدف و الغاية .

و لكن الواقع يشير إلى انه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الإجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلا. إلا أن هناك مصادر للاختلاف و التناقص بينها.

2- أن هناك تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم و هما مجموعة العمال و مجموعة الإداريين.من ناحية أخرى هناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم (عمال مهرة و غير مهرة) كما أن هناك تناقض و اختلاف بين جماعات الإداريين أيضا.

3- أن تركيز نظريات المدرسة السلوكية على أن إنشاء جماعات العمل و إتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل اكتر ملائمة للعامل. و لكن ذلك بالقطع لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به. فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الإجتماعية للعمل.

4- إن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة و بان المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد و الجماعات و ما يحتويه من تصارع و تنافس و محأو لات للسيطرة و التسلط. و بالتإلي فإنها تعطي تصويرا خاطئا للتنظيمات الفعلية.

والصراع الإنساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدرا للتجديد و الابتكار و الإبداع حيث يحأول كل عضو أن يتميز على الآخرين. كما أن الصراع بين الإدارة و النقابات كان عاملا حاسما في سبيل التطور الفني و الإنتاجي كما كان عاملا أساسيا في تحسين أحوال العمال. و بذلك فان الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمرا غير معقول قد يمثل في الواقع متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لكفاءة و نجاح العمل التنظيمي.

5- أن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل تماما أهمية التنظيم الرسمي ولا تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم .

6- إن حركة العلاقات الإنسانية إذا تركز على الحوافز و المكافأة غير المادية إنما تتجاهل اثر الحوافز المادية من اقتصادية و غيرها. وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

المدرسة الحديثة في التنظيم.

ظهرت هذه المدرسة كنتيجة للنقد الذي وجه لكل من النظريات التقليدية الكلاسيكية (العلمية) ،والمدرسة السلوكية ، وكانت تهدف إلى إيجاد نظرية تنحى منحى متوسطا بين المدرسة العلمية والمدرسة السلوكية، ومن أهم نظريات هذه المدرسة:-

نظرية التوازن الوظيفي.

النظرية السلوكية التحليلية.

تدعو نظرية التوازن الوظيفي إلى محأو لة تحقيق التوازن بين مصلحة الأفراد والمصلحة الخاصة بالمنظمة ، فهي تهتم بالعمل والعاملين في آن واحد ، ويعتبر شستر برنارد ، وهربرت سيمون في مقدمة رواد هذه المدرسة.

وتركز الإدارة الفعالة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف.وحيث أن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها. فانهم بحاجة إلي ما يرشدهم إلي طبيعة العمل المطلوب منهم القيام به وكيف يمارسون ذلك العمل، وهوما يمثل اللوائح التي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف .

أهمية الادارة :

الإدارة نشاط إنسانى هام لا يمكن الاستغناء عنه أوالعمل بدونه حيث تؤدي الادارة الناجحة إلي استخدام فعال وايجابي، ومثمر للموارد المادية والبشرية المتوافرة، كما تؤدي إلي انتاجية اعلي، ويمكننا اجمال مظاهر اهمية الادارة فيما يلي -:

قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق اهدافها .

مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، والتي منها الظروف السياسية والاقتصادية، والثقافية، والإجتماعية والتكنولوجية.

التاثير الفعال علي عناصر الانتاج، حيث ان الادارة تتصدر قيادة عناصر الانتاج، وتعمل علي تنظيمها، والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل والظروف المحيطة .

تطوير عناصر الانتاج، وذلك بتحقيق التوازن بين الموارد والانتاج، وتدريب القوي العاملة وتاهيلها بما يترتب عليه تحقيق مبدأ الكفاءة الانتاجية.

تعتبر الادارة الفعالة وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للافراد، وجعلها اكثر انسجاما مع طبيعة العمل .

وظائف الادارة

إن تحليل وظائف الإدارة يجيب علي السؤال التإلي: ماذا تفعل الإدارة؟ أي أن عملية الإدارة يمكن تحليلها ووصفها من خلال وظائف رئيسية، تمثل مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال، ومنطق عملية الادارة هو أن الوظائف الدارية يجب ان تؤدي في تسلسل زمني معين، فاتخطيط ياتي في المرحلة الاولي، ومن بعده ياتي دور التنظيم، ومن ثم التوجيه والقيادة وأخيرا الضبط والرقابة، فكل وظيفة من هذه الوظائف تقع في تسلسل زمني معين بحيث تقود كل وظيفة بشكل منطقي إلي الوظيفةالتإلية. ويمكن إجمال تلك الوظائف فيما يلي-:

التخطيط: ويهتم بتقرير أهداف المنظمة والطرق والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والنتيجة هي رسم سياسة المنظمة التي يسيرعليها الموظفون والعمال، والتي يعملون بموجبها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بأعلي كفاءة ممكنة وفي أقل وقت ممكن .

التنظيم: ويشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة، بناء علي متطلبات التخطيط، وتوزيع المسئولية المخطط لها علي الاشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، وينتج عن التنظيم إقامة العلاقات بين السلطات المختفة، وطرق الاتصالات، والتطوير والتنمية للموارد البشرية للمؤسسة .

التوجيه: ويهتم التوجيه بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط،

الرقابة: وبواسطة الرقابة نتمكن من أن كل شيئ في المؤسسة يسير وفق السياسات التي وضعت في مرحلة التخطيط، والهدف منالرقابة والضبط هو البحث عن الاخطاء، والعمل علي تصويبها وتجنبها مستقبلا .

إدارة المكتبات الجامعية :

قبل الخوض في تعريف إدارة المكتبات الجامعية، يجدر بنا أن نتعرف علي مفهوم المكتبة الجامعية ووظائفها والعمليات التي تتم داخلها عُرفت المكتبة الجامعية عند الكثير من المختصين في مجال المكتبات بتعاريف مختلفة كل حسب الزأو ية التي يراها منها، وفي مجملها تصب في واد واحد .

تعددت تعريفات المكتبة الجامعية الا انها تصب جميعها في مضمون واحد، هو خدمة البحث العلمي، حيث يمكن تعريفها بانها" احدي مؤسسات التعليم العإلي التي تقدم خدماتها إلي مجتمع الاساتذة والطلاب والادارات المختلفة في الجامعات "

ويمكن للباحث تعريف المكتبة الجامعية بانها" مرفق معلومات ينشأ داخل الجامعة ويدار ويمول من قبلها بغية جمع واتاحة أوعية المعلومات وتنظيمها وتجهيزها لتقديم خدمات المعلومات المختلفة لمجتمع المستفيدين من المجتمع الجامعي "

ويستخدم مصطلحي المكتبات الأكاديمية والمكتبات الجامعية في بعض الأحيان كمترادفين، وفي معظم الأحيان يستخدم مصطلح المكتبات الأكاديمية كمصطلح أعم وأشمل، تندرج تحته المكتبات الجامعية .

ومن جانب آخر يشير حشمت قاسم إلي أن النظرة إلي المكتبة الجامعية تعني أننا في الواقع نتعرض لشبكات تضم أعدادا من المكتبات العاملة علي خدمة الوسط الجامعي بكل مكوناته، فمن النادر الآن أن تعتمد الخدمة المكتبية في أي جامعة علي مكتبة واحدة، فقد أصبحت مهام الخدمة المكتبية تتوزع علي عدد من المكتبات المتعأو نة فيما بينها تحت مظلة مكتبة مركزية أو إدارة مركزية تتولي مسئولية التنسيق والإشراف الفني للعمل بتلك المكتبات .

أنواع المكتبات الجامعية:

تختلف انواع المكتبات الجامعية باختلاف مجتمع المستفيدين الذي تخدمه ، ويمكن حصر تلك الانواع فيما يلي-:

المكتبة المركزية: وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، وتهتم بصفة أساسية بخدمة طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين مع الاهتمام باقتناء المراجع العامة والمتخصصة، وتقديم خدمات المعلومات المتقدمة. وتقوم المكتبة المركزية بالتنسيق والتكامل مع مكتبات الكليات، وقد تحتوي علي المواد المكتبية التي لا يمكن توفيرها بمكتبات الكليات .

مكتبات الكليات: وتقوم هذه المكتبات داخل الكليات الجامعية، وتوجه خدماتها لمجتمع المستفيدين من الدارسين والاساتذه والعاملين في الكلية، وتكون كل مكتبة منها متخصصة في تخصص الكلية، وتطور مجموعاتها في هذا الاتجاه، كما تشرف علي مكتبات الاقسام في حالة وجودها .

مكتبات الاقسام: وتقوم بخدمة الدارسين والهيئة التدريسية في القسم، وتنمي مجموعاتها وتقدم خدماتها، لخدمة تخصص القسم التابعة له، وقد ظهرت هذه الأقسام مع تعدد التخصصات العلمية وزيادة عدد الدارسين في التخصصات المختلفة .

أهداف المكتبة الجامعية :

تستمد المكتبة الجامعية أهدافها من أهداف الجامعة نفسها، وبالتالي فان أهدافها هي أهداف الجامعة ذاتها، ويمكن حصرها فيما يلي -:

دعم وتطوير المنهج الدراسي بالجامعة عن طريق إختيار وإقتناء وحفظ وتنظيم المواد التي ترتبط بالمنهج الدراسي .

تيسير وسائل البحث والدراسة من خلال توفير مصادر المعلومات، وحفظها وتنظيمها وتيسير سبل الإفادة منها.

اقامة المعارض والأنشطة الثقافية التي من شأنها رفع الوعي الثقافي ودعم ثقافة الطلاب والباحثين .

وظائف المكتبات الجامعية -:

تنبع وظائف المكتبات الجامعية من أهداف الجامعة ووظائفها ، ولعل أهم وظيفة رئيسية للمكتبة الجامعية هي تجميع أوعية المعلومات بأنواعها وأشكالها المختلفة تجميعا واعيا هادفا ، وإعداد تلك المصادر فنيا بحيث يسهل علي المستفيدين من المكتبة الوصول إليها بأسرع وقت وأقل جهد، ولا يقف دور المكتبة الجامعية عند هذا الحد بل تتعداه إلي القيام بالدورالتعليمي لإستخدام مقتنياتها إستخداما فعالا وجيدا للحصول علي المعلومات وطرق استرجاعها .

ويمكن تقسيم الوظائف التي تقوم بها المكتبة الجامعية إلي فئتين رئيسيتين هما -:

أو لا: الوظائف الإدارية: مثل

تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها تيسير العمل بالمكتبة ومتابعة تنفيذه.

الاتصال بالمسئولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيعها.

إختيار العاملين في المكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها.

ثانيا: الوظائف الفنية: مثل

بناء وتنمية المجموعات وأو عية المعلومات مما يضمن توافر المقتنيات الأساسية لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث العلمي.

تنظيم المجموعات والمصادر باستخدام التقنيات المناسبة.

تقديم خدمات المعلومات للدارسين والباحثين وتيسير سبل الإفادة من المقتنيات وأوعية المعلومات.

ولا شك أن هذه الوظائف وما ينبثق عنها من أنشطة بحاجة إلي أساليب ونظم إدارية تكفل جودتها وتنظم حركتها وهو ما يقصد به إدارة المكتبات ومرافق المعلومات التي تتمثل في عملية تنظيم الجهود, و تنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجيةالمتاحة بالمكتبات ومرافق المعلومات، وإستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط و التنظيم و التوجيه الرقابة, و ذلك للحصول على أفضل النتائج و تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين، وبهذا المفهوم تعد الإدارة أداة تطوير المكتبات و مرافق المعلومات ووسيلة تقدمها و رقيها و ذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية و البشرية المتاحة بغرض تحقيق الأهداف المرسومة .

أهمية ادارة المكتبات وأهدافها :

تحتاج المكتبات مثل غيرها من المؤسسات إلي التنظيم الجيد، والادارة الناجحة لكي تؤدي وظائفها، وتقدم خدماتها، وتلبي احتياجات المستفيدين منها، وتحتاج المكتبات إلي موارد بشرية واعية فاعلة قادرة علي القيام بجميع عناصر العملية الادارية علي الوجه الأفضل، وبذلك فان الادارة في المكتبات، تؤدي وظيفة مهمة لا غني عنها، وذلك لتحقيق الأهداف التإلية -:

أهداف إدارة المكتبات -:

تنفيذ السياسة/ السياسات الموضوعة بأعلي درجة من الكفاءة وفي حدود الإمكانات المتاحة .

استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية (عوامل الانتاج) وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعة.

تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل علي تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الإختيار الأفضل للعاملين وتنميتهم مهنيا بما يتلائم مع التطورات الحديثة في العمل والمهنة، واطلاق طاقاتهم وقدراتهم وامكانياتهم وابداعاتهم، وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم، وازالة التضارب والازدواجية فيما يقومون به من مهمات ووظائف وأعمال .

الإرتقاء بالمناخ التنظيمي إلي المستوي الأمثل، من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين علي حد سواء.

الموائمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة وبيئتها الخارجية، وإزالة المعوقات في هذا المجال، بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة.

الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل ايجاد التوازن بين مصالح العاملين واهدافهم وبين مصالح المكتبة واهدافها، وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة والمتوقعة، وبين أو عية المعلومات المنشورة وبين ما يمكن اقتناؤه منها.

تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يرتكز علي كون المكتبة نظاما مفتوحا يتفاعل مع المكتبات والمنظمات الاخري ذات العلاقة، والموجودة بالمجتمع المحيط .

تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد.

يمكن حصر الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات فيما يلي -:

1- وضع الأهداف والسياسات العامة الرئيسية للمكتبة.

2- التخطيط العام لبرامج المكتبة وانشطتها ومتطلباتها الاساسية.

3- التنظيم الداخلي للمكتبة من خلال تحديد الدوائر والاقسام والشعب وواجباتها.

4- الاشراف علي حسن سير العمل في جميع الاقسام وبين العاملين كافة.

5- تحديد انواع السجلات ونماذج المطبوعات.

6- مراقبة النظام والنظافة وسيانة الاثاث والمبني.

7-اقامة علاقات جيدة مع المكتبات الاحري ومع مجتمع المستفيدين والاتصال معهم.

8-دراسة المشكلات الادارية التي قد تظهر اثناء العمل وايجاد الحلول لها.

9-اعداد الميزانية وتوزيعها والاشراف عليها ومراقبتها.

10- ترؤس اللجان المختلفة واعداد التقارير ورفعها إلي الجهات المسؤلة.

خصائص ادارة المكتبات ومميزاتها :

أولاتختلف طبيعة الادارة باختلاف نوع المكتبة والامكانات المادية والبشرية المتاحة لديها.

ثانيا: ادارة المكتبات تعمل في اطار اجتماعي، فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين وتتاثر بحاجاته، ولا يمكنها أن تعيش بمعزل عن المجتمع الداخلي المكون من العاملين أو المجتمع الخارجي المكون من المستفيدين.

ثالثا: العمل الإداري في المكتبات متدرج، وهو عبارة عن مجموعة من المستويات الوظيفية، فهناك مدير المكتبة، ورئيس القسم، ورئيس الشعبة...

رابعا: إدارةالمكتبات مثل غيرها من الإدارات تعمل في إطار البيروقراطية بمعني الإلتزام بالطابع الرسمي واللوائح والقوانين والأنظمة الإدارية المكتوبة وتسلسل إجراءات العمل وفق المستويات الوظيفية.

خامسا: إيجاد نوع من التوازن بين مظاهر الإدارة الرسمية وغير الرسمية .

سادسا: تعمل الإدارة ضمن الإطار العام لفلسفة وسياسات وإمكانات المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، وتكف الإدارة وفق متطلبات هذه الفلسفة والسياسات والظروف.

وظائف الإدارة بالمكتبات الجامعية:

إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، هذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، يفترض أنها مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال ، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلي مجموعة متداخلة، تتضمن التخطيط، والتنظيم،والتوجيه، والرقابة. وفيما يلي عرض سريع لتلك الوظائف، يعقبه التركيز علي اللوائح كمدخل لتحليل لوائح العمل بالمكتبات الجامعية الذي هو موضوع هذه الدراسة .

أو لا: التخطيط-:

طبيعة التخطيط :

يمكننا القول بأن التخطيط ينطوي علي إختيارالأهداف والسياسات، وقواعد العمل والبرامج والاجراءات الخاصة بمستقبل المنظمة، حيث تقوم عملية التخطيط علي الاختيار من بين عدة حلول بديلة لموقف معين، وهوالوظيفة الأولى للمديرحيث يقوم بدراسة جميع الحلول المتاحة وتجميع الحقائق والبيانات ودراسة النتائج المتوقعة من كل حل ثم اختيار احسن الحلول ووضع خطة منظمة لتحقيق أهداف محددة بطريقة معينة، وهي تسبق ماعداها من الوظائف الأخرى، كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة.

والتخطيط ببساطة هو" الإعداد المقدم للأعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان عمله، وزمان عمله و الكيفية التي يتم بها و الوسائل التي تستخدم في العمل"، ويتم ذلك بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة وتقييم هذه البدائل،ثم اختيار البديل الأمثل والذي يحقق النتائج المرغوبة.

وتظهر الحاجة إلى دراسة البدائل وتقييمها من ظروف عدم إليقين التي يتصف بها المستقبل ومن تنوع الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف، وتعتمد سلامة هذه الدراسة على المعلومات التي يمكن توافرها بشان الموقف المعين ودرجة الدقة المتوافرة لهذه المعلومات ، والإدارة الجيدة هي التي تعرف نوع المعلومات المطلوبة للتخطيط ،وكيف تحصل عليها ثم كيف تستخدمها لأنه بدون هذه المعلومات فان النشاط الكلي للمنظمة ولخططها يتحول إلى مجموعة من التصرفات العشوائية دون الهداف واضحة.

والتخطيط كوظيفة إدارية يتم في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة فهو ليس حكرا على مستوى دون الآخر، غير أن اختلاف الظروف واختلاف نوع النشاط يمكن أن يؤدي إلى اختلاف الظروف في أبعاد الخطط و في درجة شمولها والفترات التي تغطيها ويمكن القول بصفة عامة أن أهمية التخطيط تتزايد في المستويات العليا للهيكل التنظيمي وتتسع في درجة شمولها، وتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي وتصبح أكثر تحديدا في مكوناتها.

وبالرغم من أن وظيفة التخطيط هي عملية ذهنية وإجرائية منفصلة عن التنفيذ إلا أنها ليست نشاط يتعين أدائه بمعزل عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة ،ولكن غالبا ما تؤدي هذه الوظائف مع بعضها البعض فالإداري يحتاج إلى الرقابة لكي يتأكد أن التصرفات تتم على حسب الخطط وهو أيضا يحتاج إلى التنظيم لتحديد مسؤولية الانحراف عن الخطط الموضوعة كما انه في حاجة إلى التوجيه لتعليم الأفراد وتوصيل الخطط وقيادتهم نحو الأهداف المخططة، ولكن الوقت الذي يخصص لهم والظروف السائدة وطبيعة النشاط وغيرها من المواقف، تظهر اختلافات ظاهرة في أساليب أداء هذه الوظائف وعلاقتها بالهيكل التنظيمي.

1- مفهوم التخطيط :

يقصد بالتخطيط بإيجاز عملية التنبؤ بالمستقبل بصفة عامة ، ومن المنظور الإدارى فإنه يعنى:

"اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة فيما يتعلق بتحديد الأهداف التى تريد المنظمة تحقيقها فى الأجل الطويل والأجل القصير ، وتحديد التصرفات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف "

ولا شك أن التخطيط هو نقطة البداية فى جميع الأعمال الإدارية ، وكل الوظائف الإدارية إنما تسعى لتحقيق الخطة وإنجازها . وبدون التخطيط لا يمكن القيام بأية وظيفة إدارية.

والناتج الاساسي لعملية التخطيط هو الخطة التي تعتبر أساس العمل، حيث تصف الأنشطة التي يجب القيام بها وكيفية وتوقيت ذلك القيام .

ولقد تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط والتفريق بينه وبين أنواع الأنشطة الإدارية الأخرى، فيعرفه البعض بانه "هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته " ويركز هذا التعريف على التنبؤ باعتباره جوهر العملية التخطيطية ولكنه ينطوي أيضا على التفكير والتحليل والإعداد لمواجهة التغيرات الاقتصادية والفنية في المستقبل.

ونستخلص من هذه التعاريف الآتي:

 أن التخطيط يهتم أولا بالحقائق و يستخدمها في التأمل وربطها ببعضها البعض لتكوين النشاط الضروري لإنجاز النتائج التي تؤدي إلى بلوغ الغايات المطلوبة ، فالتخطيط الفعال يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها على ضوء الموقف الذي تظهره هذه الحقائق،ويتم وضع الأنشطة بحيث يمكن إستبعاد المعوقات القائمة أوالتأكد من أنها أخذت في الاعتبار عند وضع الخطط وزودت الإمكانيات للتغلب عليها.

والتخطيط عمل ذهني في طبيعته فالحقائق المرتبطة بالموقف يتم ربطها بالخبرة المكتسبة والمعلومات السابقة والتفكير التأملي و تصور المواقف من الأمور المطلوبة لتحقيق ذلك ، ومن الطبيعي أن يكون المخطط قادر على تأمل صورة النشاط المقترح بطريقة واضحة في ذهنه ولابد أن يضع تفكيره الخلاق في شكل خطط. ويهتم التخطيط بمستقبل النشاط والتصرفات المحتملة ، عن طريق التخطيط نحأو ل التطلع إلى الأمام ونتوقع الأحداث ونستعد للطوارئ ونتصور النشاط ونحدد التتابع المنتظم لتحقيق الهدف.

وينطوي التخطيط بصفة أساسية على عملية الاختيار، فالمشاهد أن هناك دائما أكثر من طريقة واحدة لإنجاز عمل معين ويرمي التخطيط إلى اختيار أنسب الطريق الملائمة،من بين الطرق والوسائل المتاحة. والواقع أن التخطيط لا يقوم إلا مع وجود البدائل للتصرفات المقترحة وهو في ذلك يتشابه مع عملية إتخاذ القرارات.

2-أهمية التخطيط و خصائصه:

يعزز التخطيط من القدرة علي التكيف مع المستقبل، فالطبيعة المتقلبة للأحداث المستقبلية تتطلب الإعداد المقدم لمواجهتها، ويستخدم التخطيط في المجال الاقتصادي ليعني الترتيبات التي تستخدمها الدولة للتأثير في النشاط الاقتصادي وتوجيهه لتحقيق أهداف اقتصادية وإجتماعية معينة، أما في المجال الإداري فالتخطيط يشير إلى الوظيفة التي بمقتضاها يتم تحديد الطريق التي تسلكه المنظمة في المستقبل ويمكننا اختصار دواعي التخطيط في الأسباب التالية -:

1- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير: أصبح التخطيط أمر ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمدير لا يستطيع وضع أهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة لعلاقة ذلك بأهدافه ويتطلب هذا ضرورة معرفة المدير، بالتكاليف المتوقعة ، الطاقة الإنتاجية ، حجم الإنتاج، مستوى النقدية وغيرها من المتغيرات وكلما زادت حالة عدم التأكد من نتائج القرار وحتى مع زيادة درجة التأكد، فالتخطيط ضروري لعدة أسباب نذكر منها:

-أننا لا زلنا في حاجة إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أفضل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف ففي ظروف التأكد تصبح عملية التخطيط أسهل و أيضا بعدما يتحدد الإجراء المناسب فان الأمر يتطلب وضع خطط فرعية متناسقة لإتاحة الفرصة أمام الإدارات والأقسام للمشاركة في أداء النشاط .

-وإذا أمكننا التنبؤ باحتمالية التغيير وإبعاده فلازالت عملية التخطيط يكتنفها الكثير من الصعوبات ، لان هذه التنبؤات تحتوي على درجة من الخطأ وبصفة عامة فان التغيير لا يحدث بطريقة فجائية.

2- التركيز على الأهداف : تسعى المنظمات وكل إدارة فيها للوصول إلى أهداف محددة ولكن البدائل التي يتضمنها التخطيط تؤدي بطرق مختلفة إلى هذه الأهداف، ومجرد القيام بالتخطيط يركّز الاهتمام عليها و الخطط الشاملة للمنظمة و المعدة بطريقة جيدة، تخلق الوحدة والتعأو ن و تقضي على التضارب بين الإدارات، والمدير الذي يستغرق كل وقته في المشاكل إليومية الملحة ، يمكنه أن يلجأ إلى التخطيط لمساعدته على التطلع إلى المستقبل وسوف يدرك الحاجة إلى الفحص الدوري، وتعديل الخطط مسترشدا في ذلك بالأهداف المحددة.

3- الترشيد: يقصد به، الاقتصاد في الأداء و يساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه على كفاءة العمل ،و التوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة غير المتعاونة ، والتدفق المتعادل للعمل بدلا من غير المتعادل ، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكيمة التي تمليها الضرورة.

4-تسهيل الرقابة: تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف، والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة ، لأن المدير لا يمكن أن يتأكد من إنجازات المرؤوسين، دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاسترشاد بها في الحكم على الأداء، فالرقابة لا يمكن أن تتم دون معايير والمعايير هي التي تحددها الخطط.

خصائص التخطيط : من أهم خصائص التخطيط ما يلي :-

1- يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير، وبالتإلي يمكننا من التعرف على المشاكل المتوقع حدوثها والعمل اللازم والإستعداد لها قبل وقوعها.

2- يبين التخطيط أهداف المؤسسة بوضوح، حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها ، كما يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

3-يعمل التخطيط على الإستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنتظمة فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشودة مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة.

4- يخفض التخطيط العمل الغير منتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الإستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.

5- يبين التخطيط مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها كما و نوعا ويعمل على الاستغلال الأمثل لها وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.

6-يجبر التخطيط المدير على تخيل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل حتى يتمكن من رؤية العلاقة الهامة ومن الحصول على تفهم كامل لكل النشاط ومن الاهتمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية.

7-يتميز التخطيط بالمرونة لأنه يترك دائما المجال مفتوحا أمام الطوارئ غير المتوقعة ويعد العدة للتبديل والتحأو ر عندما يتطلب الأمر ذلك.

هذا و يعتبرالتخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الادارة، اذ لا يمكن تنفيذ أي عمل بدون تخطيط مسبق، والتخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ ، والتي تنتهي باتخاذ القرارات بما يجري عمله وكيف يتم ومتي يتم ومن يقوم به، في سلسلة خطوات تنتهي بتحقيق الاهداف .

ويعتبرالتخطيط كذلك وسيلة تهدف إلي مواجهة المستقبل بتدابير مدروسة وتقديرات محددة، وهو عملية مستمرة، فبالانتهاء من خطة أوبرنامج يؤدي إلي وضع خطة اخري أوتنفيذ برنامج جديد. وللتخطيط تعريفات كثيرة تختلف باختلاف زاوية النظر إليه، لعل أنسب تعريف لهذه الدراسة هوأن التخطيط عملية" تحديد الأهداف ووضع السياسات وطرق العمل وإجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانية التقديرية للأنشطة المختلفة، ثم وضع البرامج الزمنية بناء علي ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعة."

ومن خلال التعريف السابق يتضح لنا أن الخطة تشتمل علي العناصر التإلية-:

1-الهدف:- وهو النتيجة المراد تحقيقها.

2-السياسات :- وهي الأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية بحيث لا يمكن الحياد عنها، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الدنيا.

3-الإجراءات وربطها بالزمن :- وهي العمليات المراد القيام بها وتحديد زمن لتنفيذ كل عملية " أي وقت البدء ووقت الانتهاء."

4-الوسائل والأدوات: يجب أن ينص في الخطة على الوسائل والأدوات المطلوبة لتنفيذ الأعمال.

5-الموازنة اللازمة لتنفيذ الاجراءات السابقة.

وعادة ما يتم رسم الخطة بناءً على الإمكانيات المتوفرة أوالتي يمكن توفيرها سواء كانت مادية أو بشرية. ونلاحظ أن عملية التخطيط تحتاج إلى اتخاذ القرار بالهدف المناسب والكامل والذي يمكن قياسه وتحقيقه قبل وضعه ويكون ملائما لرسالة المؤسسة. وتحديد السياسات يحتاج إلى إقرار كذلك حيث يشارك في صنع القرار الإدارة العليا والإدارة الدنيا في كثير من الحالات، والبرامج الزمنية تحتاج إلى إقرار واختيار البرنامج الزمني الذي يحقق التكلفة الأقل والوقت الأسرع وتحقيق هدف المؤسسة كذلك والميزانية تحتاج إلى إتخاذ القرار بشأنها وكيف سيتم الحصول عليها وكيف سيتم إنفاقها.

صفات الخطة الجيدة-:

1- البساطة والوضوح.

2- تحديد الهدف بشكل تام بحيث يكون قابلا للقياس وممكن التنفيذ بزمن معين ،وضمن قدرة المنفذين له وان يكون محددا بزمن معين.

3- يجب أن ينص فيها على الأجهزة والأدوات المطلوبة للتنفيذ

4- دراسة ما يحدث حيالها من ردود فعل ووضع الحلول المثلى لتلك الردود

5- المرونة

6- الواقعية بحيث تكون في حدود طاقة العاملين فيها

7- الشمول

أما فوائد التخطيط فهي-:

1- يساعد على التفكير المنظم .

2-يساعد على التفكير في المستقبل والإعداد له بما يناسبه .

3-تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ .

4-يساعد على تخفيض التكاليف .

5-يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية .

6-التقليل من وقت إنجاز العمل.

التخطيط بالمكتبات الجامعية -:

يعد التخطيط بالمكتبات هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية، مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يرتكز علي بلورة وتحديد أهداف المكتبة، وتحديد الأعمال والتصرفات اللازمة، وتعتبر الأهداف بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الكوارد المتاحة بكفاءة وفاعلية. وتقود الأهدف إلي تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ومدي ملائمتها للموقف، كما ان الأهداف تكون بمثابة معايير اساسية لتقييم الاداء والحكم علي كفاءة العملية التخطيطية .

ويجب ان يشترك جميع الرؤساء في مختلف المستويات الادارية في صياغة الأهداف العامة للمكتبة، وبعد تحديد الأهداف العامة طويلة الاجل والتي توضح رؤية المكتبة ورسالتها، يتم تحديد الأهداف قصيرة الاجل علي مستوي الادارات أو الاقسام، وتتميز الأهداف القصيرة الاجل بانها اكثر تحديدا .

ويكتسب التخطيط اهميته في المكتبة الجامعية مما يلي-:

يعمل التخطيط علي تحديد اهداف المكتبة الجامعية بصورة دقيقة وواضحة، وتوجيه اهتمام العاملين وجهودهم نحو تحقيق هذه الاهداف.

يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الادارية الاخري، من تنظيم وتوجيه وارشاد ورقابة بشكل افضل، لانه يعد حجر الاساس لهذه الوظائف.

يعمل التخطيط علي حسن استغلال الامكانات والموارد التاحة للمكتبة، من موارد مادية وبشرية.

يساعد التخطيط علي خفض الوقت والجهد اللازمين للقيام بالانشطة المخططة،

وذلك من خلال تحديد هذه الأنشطة بدقة، وبيان علاقاتها المتداخلة، وتحديد الوقت الفعلي لبدايتها، والزمن اللازم لانجازها، وبالتإلي يسهم التخطيط في منع الارتجال واللجوء إلي التجربة والخطا في القيام بالانشطة والاعمال، مما يؤدي إلي تقليل الوقت الضائع في هذا المجال .

يساعد التخطيط علي تقليل الغموض والتناقض والصراع الوظيفي، لدي العاملين في المكتبة، ويجعل امكانية التنبؤ بسلوكهم ، وذلك لانه يحدد المتوقع من سلوكهم، وكيفية تنفيذه.

يقلل التخطيط الجيد من اتخاذ القرارات العشوائية أو العاطفية مجهولة النتائج، ويضيق من دائرة عدم التاكد في عملية اتخاذ القرارات. وذلك لأن الخطط ما هي الا قرارات تم وضعها بطريقة عقلانية بعد مراجعات موضوعية مستمرة.

يساعد التخطيط المكتبة علي التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر.

يساعد التخطيط علي تشجيع التفكير المنظم، وتحقيق المبادأة والقدرة علي التجديد.

عناصر التخطيط في المكتبة الجامعية -:

تتبلور العملية التخطيطية في عدد منالعناصر يمكن تناولها كما يلي-:

تحديد الأهداف : يرتكز التخطيط علي بلورة وتحديد أهداف المكتبة، وتحديد الأعمال والتصرفات اللازمة ومتابعتها، والامكانات الواجب تسخيرها لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الأهداف العامة بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية .

وتقود الأهداف إلي تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ويساعد التخطيط في تحليل جدوي هذه الأهداف ومدي ملائمتها للموقف، فضلا عن ذلك فإن الأهداف المحددة بدقة تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على كفاءة العملية التخطيطية، وهكذا نجد أن الأهداف محور أساسي للتخطيط.

ويجب التركيز علي ضرورة صياغة أهداف تمثل نتائج متوقعة محددة بدقة ووضوح، وعلي أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس، ويجب أن يشترك جميع الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف العامة ، وكذلك أهداف مختلف الأنشطة والعمليات، وتحديد مجالات المسئولية في شكل نتائج متوقعة، وأن يكون هناك ترابط وتكامل بين مختلف الأهداف العامة والفرعية .

وبعد تحديد أهداف المكتبة طويلة الأجل، يتم تفريغها إلي أهداف للعمليات قصيرة الأجل علي مستوي الإدارات أو الأقسام، وتتميز الأهداف قصيرة الأجل بأنها أكثر تحديدا من حيث نظامها وقياسها .

وضع السياسات والقواعد المرشدة للعمل: السياسات هي مفهوم عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذهم القرارات، وهي توضع بواسطة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل. والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية، وهي لا تخبر الآخرين ماذا يعملون، ولكنها تحدد المنطقة التي سيتخذوا قراراتهم داخلها .

ونظرا لأن السياسات تقدم إرشادات محددة، وتعكس الرغبات الإدارية العامة فإنها تساعد في تحديد الأعمال التي ستتبع، كما أنها تقدم الأساس للإجابة عن الكثير من التساؤلات في العمل. وتعتبر السياسات من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة.

مفهوم السياسات policy

يعرف مفهوم مصطلح " السياسة " policy بانها الطريق او الدليل لانجاز العمل ، ويربط المنظمة كمكتبة بالاهداف المحددة حيث توفر التوجيهات والحدود التي يجب اتباعها في الاداء، وبذلك تعتبر السياسات العامة مرشدا ومساعدا في عمليات اتخاذ القرارات علي كافة المستويات والانشطة، ويتشكل الاطار العام للسياسة من مجموعة قواعد عامة تضعها الادارة العليا سواء في المكتبة او مرفق المعلومات او المنظمة او المؤسسة الام التي تتبعها هذه المكتبة كالجامعة او المعهد او المصلحة علي سبيل المثال لا الحصر.

وتختص هذه القواعد العامة المشكلة للسياسة بتوجيه وضبط اداء العاملين في المستويات الادارية التنفيذية و الاشرافية . وبذلك يمكن تشبيه السياسات العامة بالخريطة التي تبين النهج او المسار المطلوب اتباعه، مما يساعد في تقليل اعتماد المؤسسات الادارية الادني علي المستويات الاعلي، وينعكس ذلك علي توفير وقت وجهد العاملين ويزيد انتاجيتهم.

ويعبر عامة عن السياسة في صورة بيان او لائحة تتضمن المهام والاعمال والمبادئ او القواعد العامة لادائها، وتعتبر السياسة نقطة ارتكاز لكل الجهود التي تحدث في المكتبة او مرفق المعلومات، ولا تقتصر السياسة علي نوع واحد من التوجيهات، بل تشبه الاهداف والخطط حيث تتدرج في النوع والاهمية طبقا لاولويات الانشطة التي تعدلها.

واللوائح هي مجموعة القواعد المكتوبة التي تحكم العمل داخل المكتبة وتحدد العلاقات بين المكتبة والهيئة الام التابعة لها، والعلاقة بين المكتبة كمؤسسة والعاملين فيها كافراد، وكذلك العلاقة بين العاملين بعضهم ببعض، والعلاقة بين المكتبة والمستفيدين منها. واللائحة هي التي تحكم العمل داخل المكتبة كمؤسسة فردية

وعلي الرغم من وضوح معني السياسة كما سبق عرضه، الا ان الكثيرين يخلطون بين السياسة والهدف والاستراتيجية ويشيرون إلي السياسة علي انها خطط او ادوات او اتصالات وما شابه ذلك. هذا الخلط والتباين في تحديد معني السياسة يظهر في اجابات المديرين عن هذا المعني كما يلي في هذه العبارات المستمدة من اجاباتهم-:

الاهتمامات الواسعة او التوجهات او الفلسفات.

المبادئ والاهداف.

الاهداف الطويلة الاجل المؤثرة علي الخطة الشاملة.

ادلة للتفكير والعمل.

ادلة انجاز ثابتة وطويلة الاجل اعدت لترشيد اتخاذ القرارات.

معايير عامة غير معرضة للتغيرات الدائمة.

الاعمال والاجراءات.

ويلاحظ ان بعض هذه التعاريف تتضمن اجراءات او قواعد تفصيلية علي الرغم من ان السياسة تشتمل علي قواعد عامة واسعة في مداها عن المفهوم الضيق للاجراءات.

خصائص السياسات بالمكتبات-:

عند رسم سياسة المكتبة او مرفق المعلومات يجب ان يراعي في هذه السياسات الخصائص او الصفات التالية -:

التحديد الواضح والصريح حتي يمكن تفهمها والاستيعاب الكامل لها حتي لاتقبل التفسيرات والاراء المتنوعة.

الواقعية وامكانية التطبيق.

الثبات والاستقرار والا تتغير بهدف التغيير في حد ذاته، و لا يعني ذلك الجمود الذي يعوق ادخال الافكار المتجددة والمتغيرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية او الخارجية.

العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات وعدم التحيز في مواقف معينة او لافراد مستخدمين معينين.

الارتباط بالاهداف العامة والاساسية التي تخدمها هذه السياسة.

عدم التنافي مع الاعراف والتقاليد والقيم التي يتمتع بها الافراد الذين تخدمهم المكتبة او مرفق المعلومات في المجتمع.

عدم التعارض مع السياسات العامة والقوانين السائدة في المجتمع او الدولة.

الترابط مع السياسات الاخري سواء الراسية او الافقية منها.

أسس وضع السياسات-:

تستمد سياسة المكتبة او مرفق المعلومات من الاهداف التي حددت سلفان وفي العادة تتبع هذه السياسة من سياسة اكبر واعم ، او من تفويض صادر من المنظمة الام او من سياسات قطاعات المجتمع والدولة عند توافرها، وعند وضع سياسات المكتبة يجب الاسترشاد بالاسس التإلية-:

تحليل رسالة وأهداف المكتبة أو مرفق المعلومات للتأكد من مدي إمكانية تحقيقها.

تحديد أنماط السلوك التي يجب ان تتبعها وتتمسك بها ادارة المكتبة او مرفق المعلومات.

تقرير نوع الخدمات التي ستوفرها المكتبة ونوعية الجمهور او المستفيدين من هذه الخدمة.

وضع خطوط الوظائف او الانشطة الرئيسية داخل المكتبة او مرفق المعلومات.

تحديد وجهة نظر المكتبة في معاملاتها مع جمهور المستفيدين في البيئة المحيطة بها.

اقرار المبادئ التي تحكم جهود القوي العاملة وتزيد انتاجيتها.

فحص السياسات بصفة مستمرة ودورية للوقوف علي مدي صلاحيتها او وجود تعديل في مسارها.

ويلاحظ أن إعداد السياسات يجب أن يتم علي مرحلتين-:

المرحلة الاولي: تجمع فيها البيانات والمعلومات عن العلاقات التي يجب ان تحدد القواعد العامة لتنظيمها.

المرحلة الثانية: تصاغ فيها هذه القواعد العامة بشكل يؤدي إلي تحقيق الاهداف التي من اجلها صيغت.

أنواع السياسات-:

يمكن تصنيف السياسات في المكتبة او مرفق المعلومات في المجموعات التإلية -:

مجموعة السياسات العامة التي تشرح المبادئ والاهداف التي تقوم عليها المكتبة بصفة عامة.

مجموعة السياسات الرئيسية وهي إما -:

سياسات خارجية تشرح السياسات العامة تجاه جمهور المستفيدين من خدمات المكتبة والمتعاملين معها.

سياسات داخلية تتصل ببناء مجموعات المصادر وتحديد قواعد الخدمات الفنية ومواصفات القوي العاملة وأسس التمويل.

مجموعة سياسات الإدارات التي تشرح السياسات الرئيسية فيما يتعلق بتفاصيل العمل في كل ادارة من وحدات التنظيم في المكتبة.

ولكل مجموعة من هذه المجموعات نوعا خاصا من التوجيه والرقابة وتتأثر كل سياسة عند تطبيقها، او تنفيذها بباقي السياسات الاخري في المكتبة.

وفيما يلي شرح أنواع السياسات -:

أ. السياسات العامة-:

تتصل هذه السياسات العامة بكل أنشطة المكتبة، وتتوقف علي هذه السياسات باقي السياسات الاخري. وينص علي هذه السياسات في قانون او تأسيس المكتبة، وبذلك تتصل بالفكرة او المبادئ العامة التي علي اساسها تنشأ الأهداف التي يسعي لتحقيقها .

ومن الملاحظ ان لكل مكتبة فكرة رئيسية ادت إلي المعني من الانشاء ومزاولة النشاط، وتعتبر هذه الفكرة امر حتمي لقيام المكتبة حيث تتميز بما يلي -:

جوهرية المعني والمضمون.

الملاءمة مع الظروف القائمة المحيطة بها.

الارتكاز علي أساس من الحقائق.

كم تشتمل السياسة العامة ايضا علي مجموعة المبادئ العامة التي تشرح الفكرة من الانشاء وتحدد مدي السلوك في معاملات المكتبة، مع البيئة المحيطة والمتعاملين معها، هذه المبادئ العامة يجب ان تحدد بكل دقة ووضوح وتصبح من مقومات تواجد المكتبة .

وفيما يلي مجموعة المبادئ التي تبني عليها سياسة المكتبة -:

توفير مصادر المعلومات المطلوبة لجمهور المترددين والمتعاملين وتقديمهما لهم في الوقت المناسب.

اتاحة الاطلاع الداخلي والاعارة الخارجية للقراء بغض النظر عن الجنس والسن واللون والعقيدة.

ويعتبر تحديد أهداف المكتبة من الاساسيات المحركة لكل جهود المكتبة في الاطار المخطط له. وتشمل السياسة العامة علي تلك الأهداف المحددة التي تسعي المكتبة لتحقيقها، كما قد تتضمن السياسة العامة علي بيان عام بالخطط العامة .

ب. السياسات الرئيسية-:

تكون هذه السياسات أكثر تفصيلا من السياسات العامة السابق الاشارة إليها، وتوفر هذه السياسات الرئيسية النهج والاسلوب المناسب الذي يجب أن يتبعه المسئولين في تحقيق ما اشتملت عليه السياسة العامة من آراء ومبادئ وأهداف .

وتتوقف السياسات الرئيسية علي طبيعة ونوع العمل بالمكتبة، وتصف السياسات الرئيسية إلي سياسات رئيسية داخلية او خارجية، وتختص السيايات الرئيسية الداخلية بكل ما يتصل بانشطة ووظائف المكتبة من حيث بناء مجموعات مصادر المعلومات والمعالجة الفنية لها وخدماتها من حيث الاطلاع والاعارة والبث للمعلومات، اما السياسات الرئيسية الخارجية فترتبط بعلاقات المكتبة مع البيئة الخارجية المتواجدة فيها. وبذلك تتأثر بجمهور المستخدمين والتشريعات والقوانين الحكومية المنظمة .

ج. سياسات الإدارات -:

تتعلق سياسات الادارات بالانشطة المعينة التي تنفذف بالمكتبة

وعلي ذلك فان الادارة الفعالة للمكتبات تعتمد علي-:

تحديد وتشخيص اهداف المكتبة

التنظيم الاداري للمؤسسة الام

معاييرالتوظيف ومدي استخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف المكتبية.

التنسيق بين الوحدات والاقسام المختلفة

توفير الميزانية الكافية.

فوائد السياسات :

للسياسات فوائد ومزايا عديدة اهمها-:

زيادة الثقة في اتخاذ القرارات وفقا لما هو مرسوم في السياسات.

التنسيق بين العاملين فيما يتعلق بالاداء.

تعتبر وسيلة رقابية لمدي تحقيق الاهداف المحددة سلفا.

-توضيح الاجراءات والخطوات التفصيلية لتنفيذ الأعمال.

- **تحديد البدائل الممكنة لاداء الاعمال المختلفة وتقييمها واختيار افضلها.**
- **وضع برنامج زمني لانجاز العمل.**
- **إعداد الميزانيات التقديرية اللازمة لتنفيذ الخطة.**
- **إقرار الخطة وتنفيذها.**

3- -الإجراءات: إذا كانت السياسات تحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله فإن الإجراءات تذكر الخطوات التفصيلية التي يتم بها تنفيذ الأعمال، فالاجراءات هي" طريقة محددة سلفا عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية، والأساس في الإجراءات أن فيها تتابعا زمنيا للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة .

فوائد الإجراءات: يعتبر إقرار الإجراءات من حتميات الأمور في الإدارة للأساب الآتية:

أن الاجراءات تسعي إلي تجنب الفوضي في العمليات عن طريق ضبط الخطوات التفصيلية التي يجب إتباعها في التنفيذ .

ان الاجراءات وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الاشخاص والعمليات.

ان الاجراءات وسيلة من وسائل الرقابة في مختلف العمليات.

الشروط الواجب توافرها في الإجراءات :

أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع موظفي المكتبة.

أن تكون مكتوبة

ألا تكون متعارضة مع سياسات المكتبة واهدافها.

أن تكون ممكنة التطبيق.

أن تكون مبسطة إلي أقصي درجات التبسيط.

3-اتخاذ القرارات: أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود بديل أو أكثر حتي يمكن القيام بعملية الاختيار، حث تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها" الاختيار القائم علي أساس بعض المعايير لبديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر" وينظر علماء الادارةإلي عملية اتخاذ القرارات علي انها اهم عنصر في ادارة اي مؤسسةن فاتخاذالقرار هو جوهر عملية القيادة .

وعملية إتخاذ القرارات تتمثل في إختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف، وإختبار كفاءة الرؤساء وقدرتهم علي تحمل المسئولية والبت في الأمور، وتزداد هذه المهمة تعقيدا كلما زاد حجم المؤسسة التي يديرونها. ويجب أن يكون إتخاذ القرار في أي مؤسسة هو الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والإتصالات والجدل والدراسة التي تتم في مستويات مختلفة بالمؤسسة بمعرفة أفراد عديدين .

مسئولية التخطيط بالمكتبات -:

يمكن أن يقوم بالتخطيط في المكتبة، مجموعة من العاملين والمدراء تتمثل في الفئات التإلية-:

الادارة العليا .

الادارة الوسطي .

فريق التخطيط أوفرق التخطيط التي يتم تشكيلها لذلك.

ميادين التخطيط في المكتبات الجامعية -:

لما كان التخطيط في المكتبات – كغيرها من المنظمات- منهجا عقلانيا منظما من التفكير والتعامل مع الأمور فان ميادينه تشمل جميع النواحي، الاقتصادية والمادية والبشرية ، وفيما يلي عرض لميادين التخطيط الرئيسية بالمكتبات -:

أ. التخطيط الاقتصادي: تعاني المكتبات في الوقت الحاضر من صعوبات مإلية كبيرة نتيجة لإنخفاض ميزانيتها، مما يدعو إلي ضرورة التخطيط المإلي لتنظيم الموارد الضرورية لسد حاجات التمويل، واعداد خطط تنموية شاملة والدخول في استثمارات واقامة أنشطة تؤدي إلي استقطاب موارد اضافية للمكتبة .

ب. التخطيط التنظيمي : ويقصد به تحديد أدوار جميع العاملين في المكتبة، وبيان سلطاتهم، وذلك درءا للصراع التنظيمي وتعارض الأدوار، بغرض تحقيق الأهداف، وذلك بطرق عديدة مثل تبسيط الإجراءات وتوصيف الوظائف وتحليلها، ووضع المعايير اللازمة لمختلف الأعمال .

ج. تخطيط القوي العاملة: ويهدف هذا النوع من التخطيط إلي ضمان حصول المكتبة علي الافراد المؤهلين اللازمين لسير العمليات الفنية وخدمات المعلومات المختلفة ، ويتضمن ذلك تحديد الافراد اللازمين للقيام بالاعمال المختلفة، وعددهم، وتدريب وتنمية الموارد البشرية اللازمة للقام بتلك الاعمال .

ثانياً: التنظيم:

التنظيم هو الحلقة الثانية في العملية الإدارية، ويعتبر من أحد أهم هذه الوظائف لأنه يعبر عن بنية المؤسسة، فالتنظيم هو النشاط الذي يقوم به المدير بتحديد الواجبات والسلطات اللازمة للوفاء بها وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة مثل ما الذي يجب تحقيقه؟ أومتى يجب تحقيقه؟ فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة على أسئلة مثل من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به عليه بأكمل وجه؟

والتنظيم هو الكيفية التي بمقتضاها يتم تعبئة الجهود لتيسير تحقيق الاهداف المتفق عليها، عن طريق توزيع الاختصاصات وتحديد المسئوليات، وتنسيق الجهود والقدرات نحو غاية مشتركة لتيسير تحقيق الاهداف المرجوة باقل ما يمكن ، وباقصي اشباع ممكن لكل المستفيدين من الخدمات

.

والتنظيم يعني بناء الهياكل الداخلية للمؤسسة، وبناء الهيكل التنظيمي يتضمن تحديد الأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف، مما يتطلب تجميع الأعمال في وحدات تنظيمكية يشرف عليها ويسأل عنها مدير أو رئيس ، وتفرض السلطات اللازمة لهذا الرئيس لمتابعة مسئولياته .

مفهوم التنظيم :

يعتبر التنظيم في عصرنا الحإلي سر النجاح للمنظمات بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدماتية أومنظمات ربحية أومنظمات إلى الربح فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية.

والتنظيم هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي، وبهذا فان الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو حصيلة عملية التنظيم ونتاجها، وهوالإلية التي يتم من خلالها تقسيم نواحي النشاط في المكتبة من خلال الوحدات والاقسام المختلفة والربط بينها من خلال وسائل اتصال مناسبة، وبيان حدود السلطة والمسئولية .

ومن هنا يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف، مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام بشكل عام.

أهمية التنظيم:

تلقى دراسة التنظيم منذ أو ائل هذا القرن اهتماما متزايدا من الدارسين والممارسين في ميادين عملية متعددة، وذلك لما للتنظيم من أثار اقتصادية وإجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية وأصبح التنظيم موضع اهتمام علماء الإدارة فقد وجدوا فيه الأداة التي يستطيعون بها مواجهة التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال، ذلك التخصص الذي أصبح السمة المميزة للمنظمات المتراكبة والوسيلة التي يستطيعون بها تحقيق الاتصال بين الملاك ومنظماتهم، ذلك الإتصال ضروري للربط بين الملكية والإدارة والعملية التي تتكامل بها الجهود الإنسانية المستخدمة تلك الجهود المتفأو تة المستوى والمختلفة الدوافع والإطار الذي يستخدمونه لتحقيق تفاعل العلاقات، ذلك التفاعل الضروري لخلق وتنمية التعاون الجماعي لبلوغ الغايات المحددة. وتتمثل أهية التنظيم فيما يلي-:

يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين افراد المؤسسة، وبذلك يسند لكل فرد عملا معينا مما يعني حصر وتركيز اهتمامه علي ذلك العمل دون غيره.

يعتمد التنظيم علي إرساء اسس نمطية بالنسبة لإجراء مختلف الأعمال.

يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.

يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية مما ييسر الاتصال الاداري وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات في الهيكل الاداري.

يهيئ التنظيم الجو المناسب لتدريب اعضائه وتنمية مواهبهم .

أهداف التنظيم :

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل وتعقدها وبكبرحجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين بها، وتنوع أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف، وبأقصى كفاءة ممكنة .ويمكننا صياغة أهداف التنظيم فيما يلي-:

1- تقسيم العمل: وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحصر ويركز إهتمامه في أدائه دون غيره.

2- التنسيق والتعأو ن: من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية، كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنينها والمحافظة عليها.

3-التسيير التلقائي: إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمدير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.

4-تنمية الفاعلية الفردية: الهدف الاكبر من التنظيم هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع."

5- سهولة القيادة: إن من أهم أهداف التنظيم أيضا هو تكوين جماعات متناسقة، تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة، بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.

6-البقاء : إن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها.

7-تحقيق الاستقرار : لابد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك وسائل إتخاذ القرارات، ورغم ذلك فقد يكون من المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع وكذلك المخاطر المحسوبة.

8-التفاعل أو المشاركة أوالتعامل: ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية، فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتنظيم الفعال لابد أن يوفر أيضا الظروف أو التداخل في العلاقات غيرالرسمية للأفراد.

9-يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.

ويعرف التنظيم في المكتبات بانه" الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض أو غرض معين، وهو عملية تحديد الاعمال المراد اداؤها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لاداء هذه الاعمال واقامة العلاقات بينها لتمكين المكتبة من تحقيق الأهداف المحددة لها مسبقا "

خطوات عملية التنظيم : هناك بعض الخطوات التي يجب اتباعها عند وضع الخطة التنظيمية،وهي -:

1- تحديد أهداف المؤسسة .

2-تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة .

3-تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية .

4-تجميع وحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.

5-تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا"

6-تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة

7-ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقيا وراسيا من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة راسيا ، وعلاقات التعأو ن للوحدات المرتبطة أفقيا.

8-رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات

9-إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية

10-تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة

فوائد التنظيم-:

يقدم التنظيم للمكتبات فوائد كثيرة منها-:

1-يحقق التنظيم الجيد افضل استخدام للطاقات البشرية والامكانات المادية المتوفرة.

2-يوحد التنظيم الجهود العاملة ويؤدي إلي علاقات سليمة ومرغوبة بين العاملين.

3-التنظيم الجيد يعطي كل موظف السلطةالضرورية للقيام بعمله.

4-يجعل التنظيم كل موظف في المكتبة قادر علي معرفة الانشطة التي يجب ان يقوم بها وكذلك معرفة موقعه ومكانه بالتنظيم العام .

5-يعالج التنظيم مشكلة الازدواجية في العمل داخل المكتبة.

6-يساعد التنظيم في تيسير واجبات الادارة والمدراء، ويسهل عملية الاشراف والرقابة.

خصائص التنظيم الجيد بالمكتبات -:

يجب ان يراعي التنظيم في المكتبات عدة أمور هامة، تجعل منه تنظيما جيدا، وللتنظيم الجيد بالمكتبة عدة خصائص نجملها فيما يلي -:

1-التوزيع الجيد للاعمال : حيث يؤدي توزيع الاعمال توزيعا جيدا إلي التنسيق بين الوحدات الادارية للمكتبة، منعا للتكرار والإزدواجية وتصارع الأدوار، حيث يعد حسن التنسيق بين أعمال المكتبة دليلا علي جودة التنظيم وفاعليته.

2-الاتصال الفعال: يجب أن يتضمن التنظيم في المكتبة شبكة اتصالات واضحة وفعاله تكفل تدفق المعلومات من أدني مراتب التنظيم إلي المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة وبدون عوائق .

3-الافادة من التخصص: حيث يساعد التنظيم الاداري الجيد للمكتبة، في تطبيق مبدا التخصص في العمل، بان يختص كل فرد بعمل ما يتعمق في معرفة تفاصيله، واستيعابه بدرجة كبيرة، وتملكه المهارة اللازمة للقيام به علي افضل وجه، مما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة .

4- تحقيق التعأو ن بين العاملين: يوفر التنظيم الجيد علي تحمل الفرد لمسئولة انجاز العمل المنوط به علي افضل وجه، وبالتإلي تتكون لدي الفرد روح التعأو ن في سبيل تحقيق الاهداف، حيث تجتمع منظومة الاعمال كلها علي اكمل وجه.

5-مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمكتبة : التنظيم الاداري الجيد هو الذي يراعي الظروف والتغيرات المحيطة بالمكتبة، ويضع الاسإليب والطرق المناسبة للتعامل معها

أنواع التنظيم في المكتبات -:

1- التنظيم الرسمي: وهو ذلك التنظيم التكويني الذي يحدد العلاقات والمستويات للاعمال التي يقوم بها الفرد ، ويوزع الاختصاصات، للوصول إلي بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتوفر في التنظيم الرسمي ان يكون علي شكل هرم ذي قاعدة عريضة، تضم الوحدات علي المستوي التنفيذي، وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج لعلي في شكل أقسام وإدارات ، حتي قمة التنظيم حيث تتركز سلطة شخص يمارس السلطة الإدارية العليا. ويأخذ التنظيم الرسمي عدة أشكال أهمها:

أ. التنظيم الرأسي :

ويعتبر هذا النوع هو الأكثر شيوعا بالمكتبات، حيث تتكون المكتبة من مستويات إدارية متعددة، ترتبط ببعضها ارتباطا رأسيا، ويتخذ التنظيم شكل الهرم، في قمته مدير المكتبة، ويليه مساعدوه، فرؤساء الأقسام. ويمتاز هذا النوع ببساطته وسهولة فهمه، فأركان المسئولية محددة، كما يمتاز أيضا بسرعة إتخاذ القرارات والبت في مختلف الأموربشكل حاسم لأن سلطة الرؤساء فيه كبيرة.

ومن أبرز مثالب التنظيم الرأسي تركيز جميع السلطات في يد المدير، مما يحمله أعباء قد ترهق كاهله، كما تتتطلب منه معرفة وثقافة، و تحتم عليه القدرة علي فهم مختلف الأمور الإدارية والتفاعل معها، ويؤخذ عليه أيضا إغفاله لتقسيم العمل علي أساس التخصص.

ب. التنظيم الوظيفي: ويرتكز التنظيم الوظيفي علي أساس التخصص في يتقسيم العمل وبالتالي تقسيم الأعمال في المكتبة إلي إدارات وأقسام ووحدات إدارية مختلفة تختص كل منها بنشاط وظيفي محدد .

ومن مزايا التنظيم الوظيفي انه يتيح تقسيم العمل علي اساس

الهيكل التنظيمي بالمكتبات الجامعية-:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه" البناء أوالإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية(الأقسام) للمكتبة واللازمة لتحقيق الأهداف وخطوط السلطة ومراقع تنفيذ لبقرارات الادارية " ولابد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح والفاعلية والمرونة والإستقرار حتي تتمكن المكتبة من البقاء والنمو.

مراحل إعداد الهيكل التنظيمي بالمكتبات الجامعية-:

يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبة بمراحل مختلفة من أهمها-:

1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمكتبة ، للمساعدة في تحديد طبيعة الانشطة والاحتياجات التنظيمية التي تؤثر علي اختيار الهيكل التنظيمي المناسب .

-2 تحديد الانشطة اللازمة للوصول إلي الأهداف بدقة ووضوح.

3- تقسيم الانشطة إلي نشاطات رئيسة وفرعية وتجميعها في وحدات تنظيمية (ادارات – اقسام) بما يتناسب مع الامكانات والموارد المتاحة.

4- تحديد إختصاص كل وحدة تنظيمية، وإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة متاحة في كل وحدة يوضح واجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها والشروط الواجب توافرها في الفرد لشغلها.

5- تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بغرض تحقيق التنسيق والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، تحقيقا للتنسيق والتعأو ن ومنع الازدزاج والتداخل.

6- تحديد الوظائف الاشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية المكونة للمكتبة.

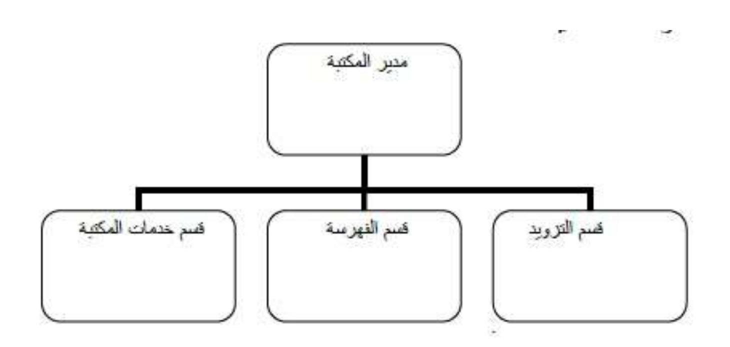
7- اعداد خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي للمكتبة.

طرق التقسيم التنظيمي في المكتبات الجامعية-:

يقصد بالتقسيم التنظيمي، تقسيم أو جه نشاط المكتبة واعمالها وتجميعها في وحدات تنظيمية معينة، وهناك عدة طرق لتنظيم العمل بالمكتبات الجامعية من اهمها -:

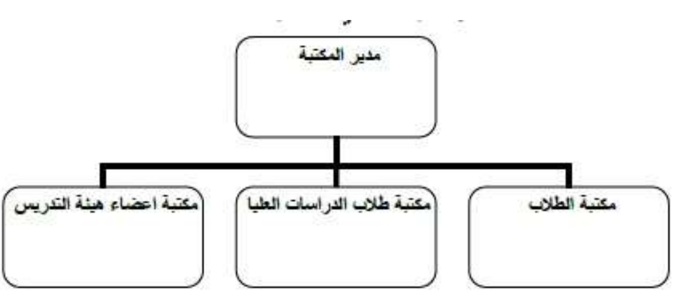
1- **التقسيم علي أساس الوظيفة:** يعد التقسيم علي أساس الوظيفة من أكثر طرق التنظيم شيوعا في المكتبات، ويتم بناء عليه انشاء إدارات واقسام، يتولي كل منها وظيفة أو عدة وظائف، ويمكن تقسيم الوظيفة إلي وظائف فرعية .

ومن أهم مزايا التقسيم علي أساس الوظيفة، التأكيد علي الوظائف الأساسية التي تشكل جوهر وجود المكتبة، وجمع المتخصصين في كل قسم مما يؤدي إلي كفاءة العمل وجودته، ويسهل عمليات الاشراف ويمنع الازدواجية والتداخل في العمل ويقلل درجة الصراع التنظيمي . ويؤخذ علي هذا التنظيم المركزية الزائدة وصعوبة توفير الافراد المتخصصين في بعض الوظائف احيانا .



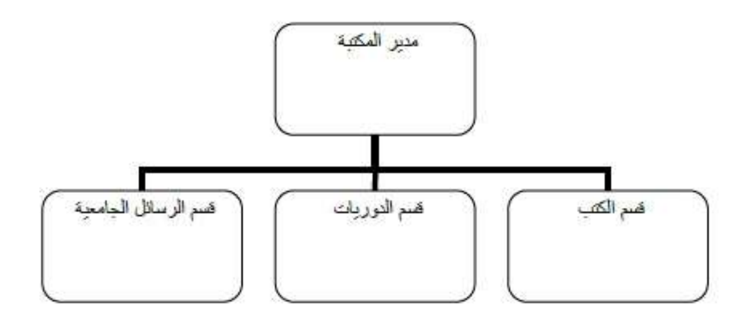
2- **التقسيم علي أساس فئات المستفيدين:** يعد المستفيد محور نشاطات وإهتمامات المكتبة، لذا يمكن إعتباره أساسا للتقسيم التنظيمي للعمل، وفي المكتبات الجامعية قد يكون هناك قسم للطلاب وقسم لطلاب الدراسات العليا وقسم للاعضاء هيئة التدريس .

ويمتاز هذا النظام بانه يتيح تقديم خدمة متميزة للمستفيدين، إلا انه يؤخذ عليه إحتمال عدم وجود مستفيدين في أو قات معينة مما يمثل إهدارا للقوي البشرية بقاعات معينة وضغط عمل بقاعات أخري .

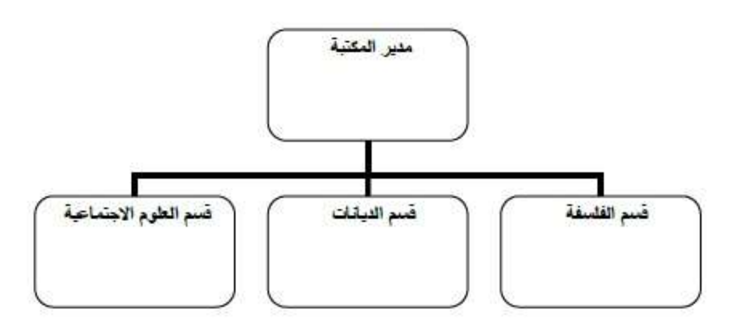


3- **التقسيم علي أساس أشكال أوعية المعلومات:** تستخدم كثير من المكتبات الشكل الذي تظهر فيه أوعية المعلومات كأساس للتقسيم التنظيمي، حيث يتم تقسيم المكتبة إلي أقسام لكل نوع من أوعية المعلومات ، حيث يكون هناك قسم للكتب وآخر للدوريات وثالث للرسائل وهكذا ...

ومن مميزات هذا التقسيم انه يساعد علي تكوين مجموعات متوازنة في شتي أشكال أوعية المعلومات، إلا أنه يؤخذ عليه تكرار العمليات للأوعية المختلفة مثل إجراءات الشراء.



-4التقسيم علي أساس الموضوع: وبناء علي هذا الأساس يمكن تقسيم المكتبة وفقا لموضوعات أوعية المعلومات المتوافرة بالمكتبة، ويفيد هذا للتقسيم في تجميع كافة أوعية المعلومات التي تعالج موضوعا معينا في مكان واحد، مما يساعد المستفيدين في التعامل مع الموضوعات التخصصة، إلا انه يؤخذ عليه صعوبة التعامل مع الموضوعات المتداخلة مما يتطلب زيارة اكثر من قاعة للربط بين الموضوعات المتشابكة .



5-**التقسيم المركب:** ليس لزاما علي المكتبات إتباع نظام معين في التقسيم التنظيمي لأنشطتها، ولكن يمكن المزج بين أكثر من نظام، وفقا لاحتياجات المكتبة ومواردها ، وحاجة المستفيدين من خدماتها.

الخرائط التنظيمية :

الخريطة التنظيمية هي وسيلة إيضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمكتبة ، من حيث وحدات العمل والوظائف والإختصاصات وخطوط السلطة والمسئولية والعلاقات بين مختلف إدارات واقسام المكتبة.

فوائد الخرائط التنظيمية للمكتبات-:

1-**تحديد** إطار المكتبة والوحدات التنظيمية فيها والوظائف التي تتكون منها هذه الوحدات.

2-بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين.

3-توضيح خطوط السلطة والمسئولية.

4- تعريف الوظف برئيسه المباشر وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له.

أنواع الخرائط التنظيمية :

1-الخريطة الرئيسية : وهي الخريطة التي تصور الشكل التنظيمي العام والشامل للمكتبة، بما فيه جميع الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.

2-الخريطة المساعدة: وهي تلك الخرائط التي تصور الشكل التنظيمي الخاص بإحدي الإدارات أو الأقسام بالمكتبة.

أشكال الخرائط التنظيمية في المكتبات:

1-الخرائط الراسية: وهي الأكثر شيوعا وإنتشارا في المكتبات لبساطتها وسهولة إعدادها.

ثالثاً: التوجيه:

وتهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل إليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية .

وقد أشرنا سابقا إلى أن العملية الإدارية تتكون من عدد من وظائف يطلق عليها الوظائف الإدارية أو وظائف المدير، وقد تعرضنا حتى الآن لوظائف التخطيط والتنظيم ومن الطبيعي أن الوظيفة التالية هي التوجيه.

ويرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأو لى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته، وكما سنرى في هذا المطلب فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الإدعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى.

أو لا: مفهوم التوجيه :

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من والوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد، لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المدير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات.

أوهوعملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أوالتأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي :

1-تحديد واجبات الأفراد.

2- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.

3-النصح والإرشاد المستمر.

4-تشجيع الأفراد.

5-التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.

6- إصدار الأوامروالتعليمات.

3-وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أوجماعة.

أهمية التوجيه

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلابد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

وإذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أولم تلقى العناية التي تستحقها فلابد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعإلية الأداء وبالتإلي تتأثر وظيفة التوجيه.

ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعإلية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المديربالمرؤوسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

مبادئ التوجيه

1- مبدأ تجانس الأهداف :ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، إلا أنه من المهم جدا تحقيق أهداف المؤسسة ، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فغنها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد.

2- مبدأ وحدة الرئاسة: كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد ، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجأو بون أكثر وأفضل تجأو ب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.

رابعا الأسس العامة للتوجيه:

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي :

1- ضرورة تحديد الهدف: حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.

2-وحدة التوجيه : ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأو امر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.

3- ضرورة التعاون: بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعأو ن هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.

4- العدالة: في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أوتوقيع العقاب على أسس موضوعية.

5-تنمية مفهوم الرقابة الذاتية: كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

أدوات التوجيه :

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل :

القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأو امر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة وفي هذا الشأن يتنأو ل هذا الجزء بشيء من التفصيل أهم الأدوات وذالك على النحو التالي:

1-القيادة: تعتبر القيادة إحدي الأركان الاساسية للتوجيه، ويقصد بها" فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل إخلاص وحماس" ومن وجهة نظر النتائج فالقيادة هي " القدرة علي حث وحفز الافراد علي إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه "

ومن اهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة -:

1-الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي والجيد.

2- الحق في توقيع العقاب.

3- القوة الشرعية أو القانونية.

4-القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر.

5- القوة الناجمة عن الخبرة أو التخصص والمهارة والمعرفة.

2-**الدافعية:** وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة

وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضا وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السلبي للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل.

3- الاتصال لايتوقف نجاح المؤسسة علي كفاءة افرادها فقط، وانما ايضا علي التعاون القائم بينهمن ومدي تحقق العمل الجماعي، وهو ما يمثل عملية الاتصال، حيث يقوم الاتصال بدور نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر بين الافراد، لذلك يشار الي الاتصال بانه شبكة تربط كل اعضاء التنظيم .

ويتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المدير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه،ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل.

4- **اتخاذ القرار**: تلعب القرارات دورا كبيرا في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمما لمساعدة المدير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

رابعاً: الرقابة -:

تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الإتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق إكتشاف الإنحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم.

وإذا كانت وظيفتي التخطيط والتنظيم تختص بتحديد الأهداف. وتوفيرالمواد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، ولكن التخطيط والتنظيم لا يكفيان، وإنما يجب على الإداري أن يتأكد أن الأهداف قد أمكن بلوغها وهذه هي وظيفة الرقابة، فالرقابة هي الوظيفة التي تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات أمكن تنفيذها كما سبق تحديدها، ومن هنا ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التخطيط وحتى يمكن اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عن الإنحراف، لابد من تحديد واضح للمسؤولية أو الواجبات وبذلك ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التنظيم.

مفهوم وظيفة الرقابة

الرقابة تعني " متابعة تنفيذ الاعمال والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والاهداف الموضوعة، والعمل علي تحديد أسباب الانحرافات "

أهداف الرقابة

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف جانبية هي:

1- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط فالرقابة شديدة الارتباط به وهما وجهتان لعملية واحدة.

2- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعة كمهمة ينبغي إتمامها.

3- معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات وكذا أسبابها بغية إزالتها بأقصى سرعة وبدون تأخير حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة.

4-تعميم الخبرات الجيدة أي معرفة أماكن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المطلوبة من ذلك بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في المؤسسة

خطوات الرقابة

إن خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء الذي تراقبه فهي نفسها في كل الحالات وتتمثل هذه الخطوات في :

أ - تحديد المعايير الرقابية: وهي المقاييس الموضوعية والمستخدمة لقياس النتائج الفعلية، بحيث تتمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أوإحدى إداراتها والتي تعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المعايير هذه تأخذ عدة أشكال قد تكون مادية، معايير تكلفة، معايير إرادات، معايير غير ملموسة.

ب - قياس الأداء: أي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابقة ووضعها، لذلك يجب التعبير عن الأهداف بشكل كمي أوكيفي حتى تصبح بمثابة معايير تستخدم لقاس أداء كل مركز في هيكل التنظيم.

ت - تصحيح الانحرافات: في هذه الخطوة يتبين ما إذا كانت المعايير قد وضعت بطريقة تعكس هيكل التنظيم وتعبر عنه تعبيرا سليما وفي نفس الوقت إمكانية قياس الأداء طبقا لهذه المعايير، حتى تصحح الانحرافات وتطبق الإجراءات التصحيحية.

أنواع الرقابة:

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقاة وهذا الآن أهمها:

أ- الرقابة حسب المستويات الإدارية: نفرق بين ثلاثة أنواع مختلفة داخل المؤسسة حسب المستويات الإدارية وتتمثل فيما يلي:

1- **الرقابة على مستوى المؤسسة** : يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محأو لة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأجزاء هامة منها خلال فترة زمنية معينة. وعلى هذا يتحدد إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف الموضوعة سلفا ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع الرقابة، معدل العائد على الاستثمار، الربحية، حصة المؤسسة في السوق......... الخ.

2-الرقابة على مستوى العمليات: ويخص هذا النوع من الرقابة الأداء إليومي للعمليات إليومية المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة ويتم في هذا الموضوع تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: إجمإلي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد الساعات التشغيلية للآلات لمعرفة مدى فاعلية ساعة التشغيل للآلة.

3- **الرقابة على مستوى الأفراد:** يختص هذا النوع من الرقابة بمحأو لة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعماله وسلوك أدائه. ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: ميزانية الحوافز إلى عدد العمال لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز، وينتج استخدام مثل هذه المعايير محأو لة زيادة مهارة الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم.

ب- الرقابة حسب توقيت حدوثها : إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عملا هاما في تصميم النظام الرقابي الفعال ونميز ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

1- **الرقابة التنبؤية:** هي تحديد المشكل قبل حدوثه، فالرقابة ينظر إليها كنظام للتغذية العكسية بمعنى أن الخطوات التصحيحية التي تتخذ نتيجة لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، يتم من خلال إجراء التعديلات في طريقة الأداء أو الخطط أو الأهداف.

2- **الرقابة المتزامنة**: يقوم هذا النوع من الرقابة بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة، والميزة الأساسية في هذا النوع هو تحديد المشاكل قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمؤسسة، وتستعمل هذه الرقابة في المؤسسات التي تعتمد على الإلية والعمليات الإنتاجية.

الرقابة والمتابعة -:

أولا: المتابعة

يختلف مفهوم المتابعة عن المفهوم التقليدى للرقابة حيث ان المتابعة تعنى ملاحقه التنفيذ وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة ومن ثم العمل على تلاقيها قبل حدوثها وبذلك فان الاختلاف بين المتابعة والرقابة هو اختلاف فى التوقيت

/1.الأسس التى تقوم عليها عملية المتابعة.

يقوم استخدام الطريقة العملية فى المتابعة الإدارية على ثلاثة أسس هى-:

1/1الوقت -:

لابد من توافر الوقت الكافى لتحليل أسباب الانحرافات فى الأداء للوصول الى الأسباب الحقيقة لمشاكل الأداء حتى يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة فى الوقت المناسب.

1/2ادوات القياس-:

الوسيلة الوحيدة للحصول على الحقائق هى قياس الأداء فى اى شكل من أشكاله وبدون القياس الدقيق فان المعلومات التى قد نحصل عليها لا تزيد عن كونها تقديرات ينقصها عنصر الدقة والتحديد

1/3المهارات الإحصائية-:

فى اغلب الدراسات عن منع الأخطاء فى الأداء فان بعض المهارات الإحصائية لازمة لعرض الحقائق واستخلاص النتائج منها.

ومن أمثلة التحليل الاحصائى.

تحليل الانحرافات عن المعدلات المحدده

تحليل التباين بين قيم الأداء فى أوقات مختلفة

تحليل الارتباط بين النتائج المحققة وبين العديد من الظواهر الداخلية أو الخارجية

الدورة الكاملة للمتابعة.

تقوم عملية المتابعة بهدف تحقيق الكفاية فى استخدام الموراد المتاحة والحد من الموراد المهدرة ويتم ذلك من خلال دورة متكاملة تتضمن كافه مراحل العملية الإدارية ويمكن توضيح الأسس العملية لهذه الفكرة على النحو التالى-:

تحديد الهدف المطلوب تحقيقه

تحديد مدى السماح الممكن قبوله عن الهدف المحدد بمعنى تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى للأداء

الحصول على مؤشرات متتالية عن مستوى الأداء وفى فترات زمنية متعاقبة وتسجيلها على خريطة للمتابعة

رسم خط الاتجاه العام للأداء الفعلى ومقارنته بما يجب ان يكون (المستهدف) وتحديد الانحرافات فى الأداء

أجراء الدراسات والتحليلات اللازمة للكشف عن أسباب الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع هذا الانحراف.

ثانيا: الرقابة

يتوقف نجاح التنظيم على وجود رقابة فعالة وبالرقابة تكتمل منظومة العملية الإدارية ونعنى بها ذلك النشاط الإدارى الذى يتضمن قياس وتقييم الأداء الفعلى ومقارنته بالأداء المخطط وصولا إلى اتخاذ اجرءات التصحيح إذا استلزم الأمر ذلك ،

والواقع إن وظيفة التخطيط –بمفهومها الواسع – تتضمن تحديد أهداف التنظيم ووضع الخطط والميزانيات التقديرية اللازمة لتحديد الموارد المطلوبة وترتبط الرقابة بالتخطيط عن طريق ترجمة الأهداف والخطط والميزانيات الى معايير للأداء حيث يقاس الأداء الفعلى ويقارن بالمعايير التى جرى استنباطها لتحديد التغيرات التى حدثت فى الأهداف والخطط والميزانيات وإذا ما تبين وجود خلاف بين ما يجب أن يتم (الخطط) وما تم فعلا (الإنجاز الفعلى) وجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

وترجع أهمية الرقابة الى عدم قدرة المدير على التنبؤ الكامل بالمستقبل حيث إذا استطاع المدير ذلك فان الحاجة الى الرقابة سوف تختفى لكن المدير لن يستطيع فما أن توضع الخطط ويبدأ تنفيذها الا وتحدث بعض التغيرات التى تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها.

مراحل عملية الرقابة

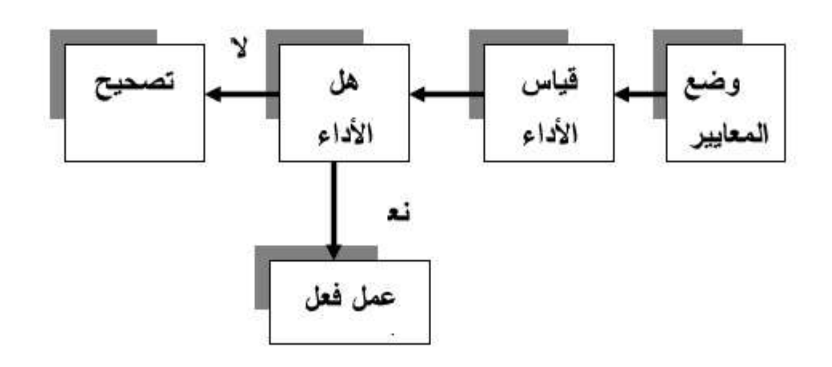
تمر عملية الرقابة بثلاث مراحل رئيسية هى- :

وضع المعايير الرقابية.

قياس ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

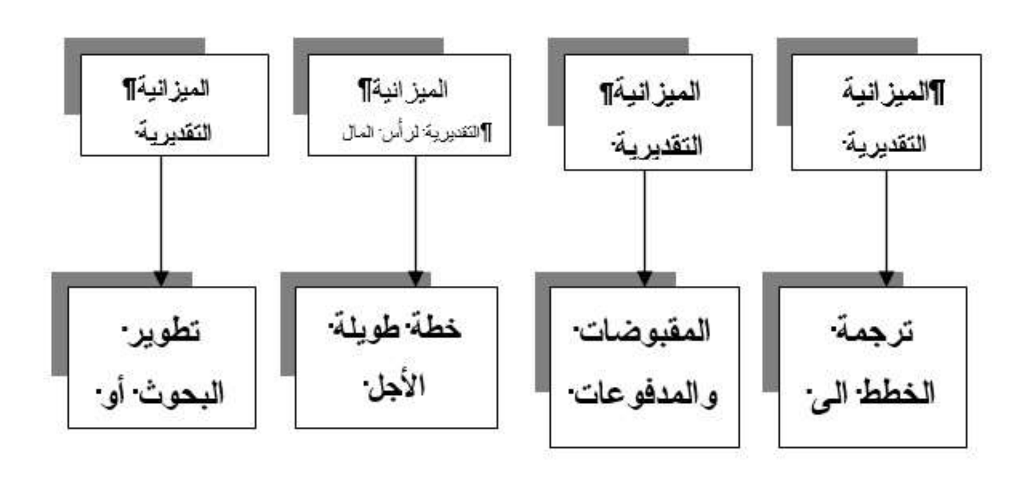
والشكل التالى يوضح مراحل عملية الرقابة



ويوضح الشكل السابق مراحل عملية الرقابة والتى تتلخص فى وضع المعايير الرقابية ومرحلة قياس الأداء ومرحلة التصحيح وفى الواقع العملى فإن العملية الرقابية عملية دائرية مستمرة

خصائص النظام الرقابى الفعال-:

لكى يكون النظام الرقابى فعالا فى تحقيق الأهداف المرجوه منه لابد أن يتصف بمجموعة من الخصائص هناك عدة أساليب تسهل عملية الرقابة وتجعلها أكثر فعالية وموضوعية ومنها الميزانية التقديرية والتى تركز على النواحى المالية وتنقسم الميزانيات التقديرية الى أربعة أنواع رئيسية كما فى الشكل التالى- :



وتطبق دورة الرقابة على كل نوع من أنواع الميزانية التقديرية الأربعه حيث ترفع التقارير عن الإنجاز الفعلى الى المدير المسئول عن هذه الميزانية فترفع تقارير الإنجاز الفعلى المتعلقة بتدفق النقدية الى مدير الحسابات ، وتقارير أنجاز برنامج معين للمدير المسئول عن هذا البرنامج 0 وفى كل حالة فأن الميزانية تحتوى على مجموعة من المعايير ، حيث يقوم المدير بتطبيق المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة ويمكن القول ان عملية الرقابة طبقا لأسلوب الميزانيات التقديرية يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات.

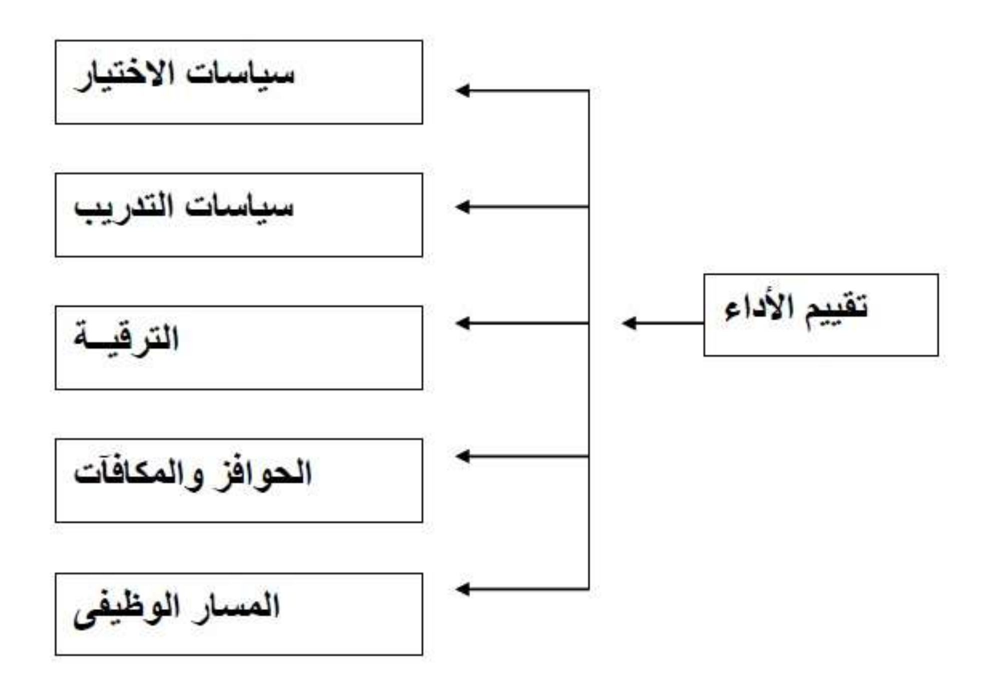
ثالثا تقييم (تقويم) الأداء

/1تعريف تقييم الأداء وأهميته

يقصد بتقييم الأداء - العملية التى تقوم فيها المنظمة بمقارنه الأداء الفعلى للفرد بالأداء المستهدف وتحديد نواحى القوه والضعف فى الأداء مع تحديد أسبابها ذلك للتأكد من مدى مساهمة أداء الفرد فى تحقيق أهداف المنظمة.

ويتم وضع نماذج موحدة لتقييم أداء كل العاملين بالمنظمة ويترتب على عملية تقييم الأداء واتخاذ العديد من القرارات بالنسبة للأفراد كالتدريب والترقية والمكافآت والمسار الوظيفى.

ويوضح الشكل التالى المجالات التى يسهم فيها تقييم الأداء.



2/مشكلات تقييم الأداء

تواجه عملية تقييم الأداء العديد من المشاكل الإدارية نوجزها فيما يلى-:

عدم دقه معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء

عدم وجود تعليمات سليمة وكافيه فى أسلوب التقييم

عدم الربط بين تقييم الأداء وبين سياسات أداره الموارد البشرية

ميل المديرين الى خطأ التقييم بمعنى ان يتأثر بصفة واحده من الصفات فى أداء المرؤوسين ونجده يعممها على باقى صفات الأداء.

استخدام بعض عناصر التقييم الغير محدده مثل المباداه والتعاون.

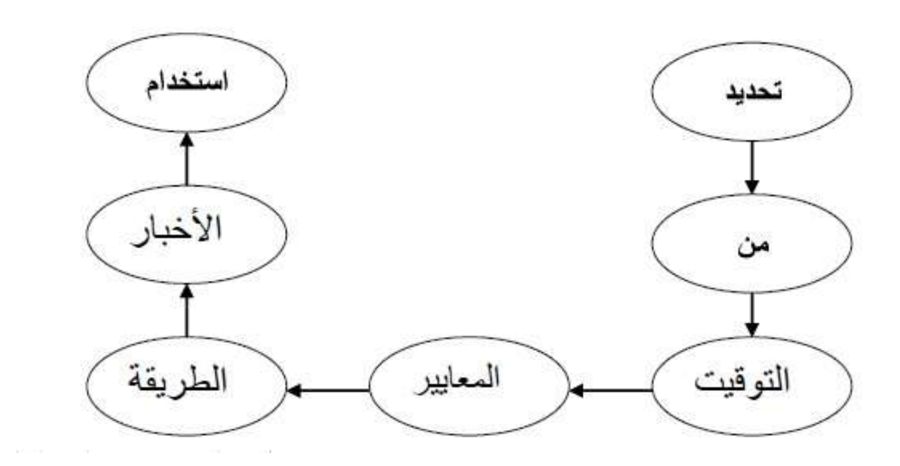
الميل الى التساهل أو التشدد أو الوسطية حيث ان بعض المديرين يميلون الى إعطاء تقديرات عاليه أو تقديرات منخفضة أو متوسطة بصفة عامه لكافه المرؤوسين.

التحيز الشخصى بمعنى ان بعض المديرين يعطون تقديرات أعلى الى من يفضلونهم من المرؤوسين بسبب وجود علاقة صداقة أو قرابة أو لتشابه الصفات.

يتأثر كثير من المديرين بأخر تقييم ويعتبرونه مرشدا فى وضع تقارير التقييم عن الفترة الحالية

3/ عناصر وخطوات نظام تقويم الأداء

يوضح الشكل التالى عناصر نظام تقويم الأداء



ويجب أن يتصف نظام تقييم الأداء الفعال بمجموعه من الخصائص نوجزها فيما يلى-:

الشمول بحيث يشمل نظام تقييم الأداء كل أوجه النشاط بالمشروع سواء الأنشطة الإدارية أو الإنتاجية المباشرة والغير مباشرة بمعنى أن يغطى النظام كل أجزاء التنظيم ومستوياته.

الوضوح بمعنى أن يكون النظام متضمنا معايير تمثل مستويات الأداء المستهدف وكذلك يجب ان تكون عناصر التقييم ومجالاته وطرق القياس واضحة للمسئولين عن التقييم

السرعة بمعنى ضرورة آن يتم التقييم عقب الأداء مباشرة حتى يتم تعديل الأوضاع وتصحيحها.

التكامل مع العملية الإدارية حيث أن فعالية نظام التقييم تتوقف الى حد كبير على تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقوم هذه الفكرة على ربط عملية التخطيط ووضع الأهداف بالأداء الفعلى

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

بالمكتبات ومرافق المعلومات

إدارة الموارد البشرية

بالمكتبات ومرافق المعلومات

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك خمس وظائف أساسية يؤديها المديرون وتتمثل في عناصر العملية الإدارية هي : التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، القيادة والرقابة وهى وظائف المديرين الأساسية. ونجد أن وظيفة التوظيف يطلق عليها إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية ويطلق على إدارة الأفراد في المنشآت تسميات متعددة منها إدارة الأفراد ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة القوي العاملة.

1) تعريف لإدارة الموارد البشرية

التعريف الأول :

هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها.

أما التعريف الثاني :

هو أن إدارة الموارد البشرية تمثل العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، و من تم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة .

تعريف" :Flipoo-e إدارة الموارد البشرية هي تخطيط و تنظيم وتوجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم وتعويضيهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشاة ."

تعريف فرانش:French إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار و استخدام و تنمية و تعويض الموارد البشرية العمالة في المنظمة

تعريف" :Mastim- J إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد و مجموعة علاقاتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم و

والموارد البشرية تتمثل في:

•تعريف Schuler:هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة .

•تعريفMichael Poole:هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم

تعريف د. مهدي حسن: " هي دراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب معاملة الأفراد في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة و زيادة لثقتها في العدالة الإدارة و خلق الروح التعاونية بينها للوصول إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية ."

أما من منظور إسلامي لقد اعتبر الإنسان من أعظم المخلوقات حيث أن الله سبحانه و تعالى خلق الإنسان ليعمر في الأرض و ينتج، إذن الأساس في الحياة هو الإنتاج و العمل في الحياة . حيث يعتبر العامل الذي تقوم على أساسه النهضة، و قد اعتبرت المهام التي يقوم بها

و المسؤوليات و إدارته من المهام الصعبة و الذي بدوره أكد على دورة و ضرورة محافظته على كرامته و شرف العمل. و أن أساس العمل الصالح مع اختيار و التدريب و الاختبار العادل هو الإيمان بالله و أساس تكوين القوى العاملة إضافة إلى الرضا الذي هو أساس و ضرورة ناتجة عن المعاملة الإسلامية "و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون " و قوله صلى الله عليه و سلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا إن يتقنه "

و يتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشرى بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها. و الشكل الذي يوضح لنا المفهوم المتكامل لإدارة الموارد البشرية:

نشأة ادارة الموارد البشرية وتطورها .

1) العصور القديمة

لقد عرفت وظيفة الموارد البشرية منذ العصور القديمة، فأنها ظهرت مع وجود الإنسان على هذا الكون. فعن طريق هذه الأخيرة مارست وظيفة التسيير والتي وجدت منذ الأزمنة الغابرة في تاريخ البشرية. فالأديان السابقة ومنها اليهودية والمسيحية. فالحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية، اليونانية، حضارة ما بين النهرين والحضارة الفرعونية. فكل هذه الحضارات تشهد بما حققته من نتائج مذهلة في مبادئ التسيير والإدارة المطبقة في قيادة الشؤون السياسية، في شق الطرق والبنايات الضخمة، وتطوير أنظمة المحاسبة

وما إلى ذلك كما مارست هذه العملية في المجال الإداري، حيث ظهرت نماذج إدارية وتنظيمية متقدمة في حضارة الصين القديمة، حيث عرف أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد الاختبارات والمفاضلة بين المتقدمين لاختيار الأصلح. وهو إجراء تقدمي للغاية لم تأخذ به الدول الحديثة إلا في القرنين التاسع عشر والعشرين. كما أتبع اليونانيون القدماء بعض الطرق لشغل الوظائف العامة، والتأكد من أهمية اختيار الفرد لشغل الوظيفة التي تتناسب مع قدراته ومواهبه، وذلك ضمانا للقيام بأعباء تلك الوظيفة. ويرجع الفضل إلى أفلاطون في تحديده لفكرة المستويات الإدارية وتوزيع السلطة عليها، والفصل أيضا بين السلطة التشريعية التي عليها اتخاذ القرار والسلطة التنفيذية التي يقع عليها تنفيذ هذا القرار.

2) الحضارة الإسلامية

كما كانت للحضارة العربية الإسلامية إسهامات كبيرة في مجال الإدارة وذلك من خلال قواعد وعمليات إدارية، حيث لم تقتصر تعليماته على مجرد تقديم أفكار ومبادئ نظرية فحسب، بل تضمن الفكر الإسلامي صورا لتطبيق هذه المبادئ التي يمكن ذكر بعض الأمثلة منها على سبيل المثال لا الحصر:

-مبدأ الشورى: وأمرهم شورى بينهم (قرآن كريم، صورة الشورى، الآية38.)

-مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية: يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول، وأولي الأمر منكم، فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر، (قرآن كريم، سورة النساء، الآية 59)

-مبدأ الحوافز: ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون (قرآن كريم، سورة الأحقاف، الآية19.)

-مبدأ اختيار القادة والولاة وعمال الدولة: إذا ولي الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة(حديث شريف)

-مبدأ المساواة: الناس متساوون كأسنان المشط، ولا فضل لعربي على أعجمي، ولا أبيض على أسود إلا بالتقوى (حديث شريف).

-مبدأ الرقابة على الولاة وعمال الدولة ومحاسبتهم: أطيعوني ما أطعت الله فيكم، فإن وجدتم فيا اعوجاج فقوموني (عمر بن الخطاب رضي الله عنه.)

فعن طريق الإدارة الرشيدة استطاعت الأمة الإسلامية آن ذاك أن تمتد من الخليج إلى المحيط لتتوغل

في كل من أوروبا و إفريقيا و آسيا، و كل ذلك بفضل رجال أكفاء بنيت كفاءتهم على العقيدة و على قدرتهم الخاصة. ولم تتوقف مساهمات الأفراد منذ تلك العصور والأزمنة لتستمر في المشاركة والإشراف على كل الأعمال والإنجازات بشكل أو بأخر لتأخذ طابعها العلمي مع بداية الثورة الصناعية.

3) مرحلة الثورة الصناعية

إن مرحلة الثورة الصناعية والتي ظهرت منذ منتصف القرن الثامن عشر (1750) إلى منتصف القرن العشرين (1950)، قد تميزت بالعديد من التحولات في مجال الاعتناء بالموارد البشرية.

فبالنسبة لهذه المرحلة يمكن تجسيد فكرة الاهتمام بالموارد البشرية من خلال المراحل التاريخية التي مرت بها حتى ألان و هي:

المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

-نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

-نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

وعلى الرغم من ذلك فان الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

-المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية: من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهى:

-تطوير حقيقي في الإدارة.

-الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية،فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة-يتم اختيارهم.

-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل،وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل وقوبل بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على اجر بنفس الدرجة،كما أهمل الجانب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل،وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالي

المرحلة الرابعة:

بداية الحرب العالمية الأولى: حيث أظهرت الحرب العالمية الأولي الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا)وطُبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور

أقسام شئون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم أُنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأُعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أُنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة:مابين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أُجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو،وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة:

ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

-في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

-مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والانثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولا لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه،ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ماهى إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثر العوامل على هذه السلوك ،وتضيف نوعا من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

- و مستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية،وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات،ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

أسباب تطور إدارة الموارد البشرية:

1-.التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاج من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسئولة .

2.-ارتفاع مستوى التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة، وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً من سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي، وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل معهذه النوعيات الحديثة من العاملين.

3-ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية متزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة الإنتاج والعمل، وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها متخصصون في شئون العاملين.

4-اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

5-الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير، والذي أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة، وظهور أشكال حديثة من المنظمات مثل الشركات القابضة والشركات المتعددة الجنسية، وبالتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنظمات، واختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات، والأمر الذي أدى إلى زيادة وتعقد مشاكل التعامل معهم والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شئونهم وتنسق استخدامهم بما يعود بالمنفعة على المنظمة

6-زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، ومما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية، ومن ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية ويعلم على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.

7-ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم، بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله ومن المنظمة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي يكفل مستوى معيشي لائق، بل يتطلع أيضاً إلى العمل في مناخ ملائم وإلى إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية، الأمر الذي تطلب وجود خبراء ومتخصصين في علم النفس الإداري وعلم النفس الاجتماعي يعملون في إدارة مسئولة عن تحفيز العاملين من خلال استخدام أساليب علمية وعملية تربط بين النفع والعوائد التي يحصل عليها العامل ومستوى إنتاجيته .

وهناك من يرى أن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين أساسيين، هما:

اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه

-أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

-اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشريوالتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية .

ومهما كان الأمر من حيث الأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، فإن الذي نستطيع أن نخلص به من خلال ما وصل إليه حال العالم الحالي والتكنولوجيا المعاصرة والعلم الحديث من كل هذه التراكمات المعرفية والتغيرات المصاحبة لهذه التطورات العلمية والمعرفية، كل ذلك أدى إلى تغيير العديد من المفاهيم والمبادئ والقيم والمعارف والوسائل المتعددة للاتصالات والمعاملات، وقد تغيرت نظرة الإنسان إلى ما حوله، وبالتالي لا بد من حدوث تغييرات ربما تكون جذرية في سبل التعامل مع فنون الإدارة؛ للوصول إلى نتائج إيجابية.

العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية :

1- المحيط الخارجي:

حيث تظهر الحركية و الديناميكية عبر التغيرات الدائمة بحيث أن المحيط يتميز بدرجة من لتدبدب سواء كانت حدة أكثر أو اقل أي حسب مستواه و التي يجب اكتشافها و ملاحظتها ثم تقديرها و أخد بعين الاعتبار أنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها عبر وظائفها المختلفة و لقد ثم تصنيفه إلى محيطين أو بيئتين :

1.1) البيئة الخارجية الغير مباشرة أي العامة و تتكون من:

المحيط الاقتصادي: و هي مؤشرات تتصل بخطط التنمية الاقتصادية مثل: معدل الدخل الوطني، معدل البطالة، معدل التضخم و السياسات النقدية و المالية لدولة.

المحيط الاجتماعي: يؤثر على العاملين من حيث تصرفاتهم و ممارساتهم أثناء العمل و كذا يؤثر على الطلب على المنتجات و خدمات المنظمة العوامل التي تؤثر مثل النمو الديموغرافي أو السكاني ، معدل التعليم ، معدل الدخل ...الخ.

المحيط الثقافي: تمثل القيم الاجتماعية السائدة، العادات، التقاليد و الأعراف، القيم المؤثرة في المدينة و الريف و هي متغيرات مرتبطة بقيم و ثقافات المجتمعات.

المحيط التكنولوجي: إن لتكنولوجيا لها اثر كبير على نجاح المنظمة إذ تمكنها من اعتماد أساليب حديثة في الإنتاج أو التنظيم و تسعى أي منظمة لكسب تكنولوجيا حديثة للحصول على ميزة تنافسية.

المحيط السياسي والقانوني: تتمثل في إصدار القوانين و التشريعات العامة و النظام السياسي السائد الذي ينظم عمل المنظمة الاقتصادي مثل قوانين تشجيع الاستثمارات، الجباية، الضرائب.... كما أن العوامل السياسية و القانونية تخلق فرص جديدة للاستثمار.

(2.1المحيط الوسيط أو الخارجية المباشرة (الخاصة:(

كما سبق الذكر تؤثر البيئة الغير مباشرة (العامة أو الكلية) في المنظمة و تأثيرها غير مباشر، أما البيئة المباشرة الخاصة فتأثيرها مباشر لهذا تهتم المنظمة اكثر بالبيئة الخارجية ذات التأثير المباشر و التي تتركب من جملة من المتغيرات تتمثل في:

المستهلكين: يمثلون شريحة المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة في كسبهم لتعامل معها، و يعتبرون جوهر النشاط و مركز الاهتمام بالنسبة للمنظمة لدى عليها أن تحديد رغباتهم و حاجاتهم، تحديد المنتجات، أسعارها و جودتها، إضافة إلى أماكن طرحها وذلك يستدعي ضرورة تحليل المنظمة لسلوك المستهلك لإشباعه بأفضل مزيج تسويقي.

الموردين: يمثلون مصادر التوريد الموارد الخام و الآلات و الأدوات اللازمة لعمليات و أنشطة المنظمة.

المنافسين: هم يمثلون المنظمات التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها في الوقت الحاضر أو سيدخلون في المستقبل أي المنافسين المحتملين.

2) المحيط الداخلي :

عند إجراء عمليات تحليل و تقيم البيئة الداخلية يجب دراسة كافة العوامل و القدرات المتاحة للمنظمة سواء كانت مادية (كالأموال، الآلات، المباني و المواد) أو بشرية حيث كفاءة البناء التنظيمي و مدى توفر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم و النوع المناسب و العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد و تناسب جماعات العمل.

التسويق: يعرف التسويق على انه نشاط إنساني يهدف إلى إشباع حاجات و رغبات الأفراد.

الإنتاج: يعمل نشاط الإنتاج على خلق منفعة حيث يوجد شيء ذو قيمة لم تكون له من قبل من خلال إجراء عملية تحويلية على المادة الخام.

الأفراد: تعرف الإدارة الأفراد على أنها النشاط الذي يتعلق بتخطيط و تنظيم و توجيه ورقابة العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

التمويل: يتم التمويل في المنظمة بالبحث عن مصادر الأموال و استخداماته و إجراء عمليات لتخطيط المالي و الرقابة المالية، لذلك لابد من الوقوف على مصادر الأموال الداخلية و الخارجية و دراسة أهمية كل منها، كما يجب دراسة التخطيط المالي و بحث مدى فعاليتها في التخطيط لعمل المنظمة.

الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقة والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة . ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات ، وأحيانا تغيير في تصميمها ، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكلة إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة العمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة ، سواء إنتاجية أو تسويقية أو ماليا ، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج ، ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد ، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي وخلف إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان ، وثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في

صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

وبالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية . من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة. بحيث أن كل قسم، وحده وظائفيا القيام بالنشاطات المسندة إليه.

أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

1.) أهمية إدارة الموارد البشرية:

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج و إدارته، و تطورها، وتزداد هذه الأهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة و المتوسطة التي تتطلب إعداد و تهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف الإدارية داخل المؤسسة.

و تتجلى أهميتها في الجوانب الآتية:

1-تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمنظمة.

2- تساعد المديرين على كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية للقوى العاملة و المؤثرة على فعالية التنظيم.

3-توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات : الخدمات- إعداد و تهيئة الأفراد العاملين- إعداد البرامج التدريبية- إدارة الأجور و الحوافز...

4- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال و الوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات. و يدخل في هذا توفير المزايا و الحوافز المادية و المعنوية لإشباع حاجاتهم و رغباتهم الفردية و الجماعية.

تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي إدارة أهم عنصر و أغلى الأصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة و مفكرة و مساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية ، فيجب تشجيعها و دفعها للاجتهاد و الابتكار و تهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها و تنشيطها.

" فهي تمثل أهمية إستراتيجية محورية لنجاح المؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل ، أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات و الخبرات و المؤهلين و القادرين على أداء وظائفهم.

فلكي يصبح الفرد موردا لابد أن يمتلك، الخبرة –المهارات و القدرات و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة

و في هذا المنطلق فإن أهمية إدارة الموارد المحورية في المنظمة تتضمن دورا و مهاما عصرية ينفذها اختصاصيون و مستشارون و ليس مجرد كتبة تنفيذيون ، وتظهر هذا الأهمية على مستويين:

على مستوى المنظمة و على المستوى القومي.

مهام اهتمت المؤسسات بتحديث التجهيزات و تعزيز القدرة التمويلية و حددت أهداف طموحة للإنتاج و التسويق و التمويل، و أخرى للتميز على المنافسين،فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق.

إن الموارد المادية مثل المناجم و المباني و التجهيزات تتناقص قيمتها بالاستهلاك و التقادم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي تمثل أصلا تتزايد قيمتها و أهمية حسن الإفادة منه.

فهي تساهم بكفاءة و فاعلية في دع أداء الإدارات الأخرى بالمؤسسة و تسيير بلوغ أهدافها و الأهداف العامة للمؤسسة، و لن يتوفر لها ذلك إلا بتكوين و تدريب الإطارات على الأساليب الحديثة. التي يتطلبها العمل داخل المؤسسة.

و أيضا تهيئتهم لتولي المراكز الهامة و الحساسة و الإستراتيجية مما يجنب المؤسسة مخاطر الفشل و احتمال الخسارة الناجمة عن عمل المديرين و الأفراد بخبراتهم الشخصية فقط.

" لابد للقائمين على تنمية و إدارة الموارد البشرية أن تكون توجهاتهم إستراتيجية، ويعني ذلك ضرورة تركيزهم على المستقبل بنفس درجة اهتمامهم بالتركيز على الحاضر، وأن يوضحوا الرؤية على القرارات و التصرفات التي من شانها أن تعظم إسهام تنمية و الموارد البشرية"

أهداف إدارة الموارد البشرية :

يكمن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة هو تطوير الأفراد تطويرا يلبي رغباتهم و يسد احتياجات المنظمة و يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1.2) الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية و ربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم و إقبالهم إلى العمل برضا و شغف و كل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2.2) أهداف العاملين: و تتمثل فيما يلي:

-العمل على تقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هذا ما يرفع من دخلهم.

-انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و تحاشي الانسانية في معاملة الأفراد العاملين.

(3.2أهداف المنظمة: و تتمثل فيما يلي:

-جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جم يع المؤهلات اللازمة و ذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعية

-الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تكوينية و ذلك لتحديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة

(4.2العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك و ذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور و المكافأ آت و العمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض

وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظائف الإدارية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منشاة لأخرى لان وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنشاة ذاتها. تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة منها ما تقوم به منفردة مثل تحليل العمل (تحديد أنواع الأنشطة)، خدمات الأفراد و منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات في منشاة مثل المقابلات الشخصية، البرامج الإنتاجية، برامج التنمية، التدريب، التخطيط المهني، و تقيم الأداء.

و قد اتفق معظم الباحتين على وجود خمس وظائف رئيسية يقوم بها المدير هي :

التخطيط.

التنظيم.

التوجيه.

القيادة.

الرقابة.

و تشكل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنشاة من خلال تحديد الأنشطة التالية:

تصميم و تحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد.

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

استقطاب و اختيار الأفراد.

توجيه الأفراد و تدريباهم.

تصميم أنظمة الأجور و الحوافز.

تقيم الأداء.

التخطيط: هو عملية التفكير بما يجب عمله و كيف و متى يتم هذا العمل حيث يتضمن تحديد الأهداف لرسم الخطط، الوسائل و الخطوات اللازمة لبلوغها. فهو عملية تظهر إدارة المؤسسة في التحرك إلى مستقبل المترجم في معلومات و أشكال و مخططات .

التنظيم: يعني تحيد الأنشطة الواجب القيام بها داخل المؤسسة و كيفية تجميع هذه الأنشطة في إدارات أو أقسام و كذلك توكيل السلطة الإدارية و تحديد المسؤوليات.

و لقد عرفه هنري فايول ''Henry Fayol''هو " إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من الموارد الأولية و الآلات، رأس المال، و الإفراد و يتوجب على مدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم لبعض و بين الاشياء بعضها ببعض أيضا. "

3) التوجيه: هو من الوظائف الإدارية الأساسية و الضرورية لكافة الأنشطة التي تمارسها الإدارة، فهي تدفع العاملين للعمل بفعالية و بأقل تكلفة ممكنة، و تجعلهم يعملون كفريق واحد في سبيل تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة. إن التوجيه يتضمن جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة و عدم الانحراف عليها.

4) القيادة: هي عبارة عن تفاعل بين الرئيس و مرؤوسيه، يكون الرئيس خلالها قادر على التأثير الايجابي في سلوكياتهم و مشاعرهم، وتوجيهيها وجهة معينة يرغبها، و يردها فالقيادة الإدارية الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين، وتحثهم على العمل و تدفعهم إليه عن اقتناع و رغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم بشكل متكامل و ناجح.

و تتمثل القيادة الإدارية بمجموعة الصفات، القدرات، المؤهلات، و الاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشاة قادرا على التوجيه و الإشراف السلميين و مساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم و علاقاتهم مع الآخرين و تطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد و السلوك السليم و بالتالي يمكن القول إن " القيادة الإدارية السليمة و الناجحة من العوامل ذات تأثير مباشر في الروح المعنوية."

(5الرقابة: تعتبر وظيفة الرقابة احد عناصر العملية الإدارية، التي تهدف إلى تحقيق دقة تنفيذ الأهداف المخططة، و تتلخص وظيفتها في متابعة و قياس أداء العاملين و للتأكد من قيامهم بانجاز المهام الموكلة إليهم وفقا للخطة المحددة .

و يمكن تعريف الرقابة على " أنها قياس و تصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين للتأكد من أهداف المشروع و خططه التي وضعت لتحقيق هذه قد أنجزت ."

و يمكن تقسيم الرقابة إلى نوعين:

1.5) الرقابة المباشرة: من خلال المراقبة الشخصية للمسئول و ذلك لتعرف على المعلومات و الانعكاسات التي يبدلها الفرد اتجاه العمل و نظام الأجور و غيرها من الأعمال التي يتم نقلها في التقارير المكتوبة.

2.5) الرقابة الغير المباشرة: قد يكون المسئول مشغول ببرامج مختلفة، وقد تكون طبيعة العمليات في القسم لا تحتاج إلى المراقبة الشخصية لهذا يلجا الرئيس إلى هذا النوع و ذلك عن طريق التقارير التي تهدف إلى كشف الأخطاء في سير العمل و تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة حتى يتمكن المسئول من معالجة المشكل في وقته.

وظائف اخري لادارة الموارد البشرية :

يوجد وظائف أخرى حيت أنها تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف أنواعها و يشمل إطار عملها على عدد من الوظائف يشكل مجموعها نطاق و مجال عملها داخل المنظمة و التي سنعمد إلى عرض موجز وسريع كتعاريف قصيرة.

1.2.) وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية :

هذه الوظيفة أو النشاط من أهم النشاطات الموكلة لإدارة الموارد البشرية، فهي وظيفة رئيسة يندرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية، إذ تتكاملُ وتترابط هذه الوظائفُ الفرعية لتنتج في النهاية سلسلةً من الأعمال، تقوم من خلالها وعلى أساسها إدارةُ الموارد البشرية بتوفير كل احتياجاتِ المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية، وَفق مواصفات محددة من حيث: الشهادات العلمية، والخبرات العملية، والمهارات، والقدرات الذاتية... وغيرها، لشغل الوظائف الشاغرة والمتاحة في الشركة أو المنظمة.. وهذه الوظائف الفرعية يمكننا ذكر بعضها فيما يلي:

-وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل:

تقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على أسس علمية، ومنهجية مدروسة، لواجبات ومهام ومسؤوليات وظائف الشركة أو المنظمة.. وتحديد واضح، ودقيق للشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.

-وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

تقوم هذه الوظيفة الهامة من وظائف إدارة الموارد البشرية بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة أو الشركة، من حيثُ أعدادُها ومواصفاتها، ونوعيتها... الخ، ويعتمد هذا التخطيط على نتائج وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف .

كما يمكن تعريفه على انه " وسيلة للحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية و التسويقية و الإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة و بإعداد معينة .

مقومات التخطيط الموارد البشرية :

وضوح الأهداف.

وضوح خطة الإنتاج و المبيعات.

وضوح السياسات الإنتاجية و التسويقية و المالية.

وجود وصف تحليلي للوظائف.

التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة.

وجود تنظيم إداري واضح.

وجود إجراءات عمل و دورات مستندة واضحة.

خطوات تخطيط الموارد البشرية:

يتم تخطيط في إدارة الموارد البشرية تبعا للخطوات التالية:

-تحديد حجم المبيعات المتوقع تحقيقه خلال فترة التخطيط.

-رسم خطة و برنامج الإنتاج اللازم لإنتاج حجم المبيعات المتوقع في نفس الفترة

-تقدير الوظائف المطلوبة لتنفيذ البرامج الإنتاجية الذي يعكس تقدير العدد المطلوب من الموارد البشرية.

-تحليل معدلات الغياب، ودوران العمل و الإحلال.

-تحديد العدد المتاح من الموارد البشرية أثناء عملية التخطيط.

-مقارنة العدد المطلوب بالمتاح من الموارد البشرية.

اتخاذ القرارات التصحيحية الناتجة عن المقارنة

وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية:

بناء على نتائج وظيفتي تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية، تقوم وظيفةُ جذب واستقطاب الموارد البشرية بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية، بعرض مزايا العمل في المنظمة أو الشركة.. من خلال سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي.

وظيفة انتقاء واختيار وتعيين الموارد البشرية:

تعمل هذه الوظيفة على انتقاء – بعين الخبير - أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة أو المنظمة، والذين تم جذبهم واستقطابهم، وذلك بالاعتماد على أسس ومعايير اختيار دقيقة تم وضعها من خلال وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.

وظيفة التدريب والتأهيل للموارد البشرية:

بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة، تبدأ مرحلة إعادة التأهيل، وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدروسة، والتي تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلم وتحمل مهام عملهم في المنظمة أو الشركة .

(2.2وظيفةُ تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية:

تعد وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية من الوظائف الرئيسة والأساسية لإدارة الموارد البشرية، فتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يتم وضع نظام للتعويضات والمكافآت والمزايا العينية.. التي تمنح للموارد البشرية التي تعمل داخل الشركة أو المنظمة أمرٌ بالغُ الأهمية بالنسبة للشركة أو المنظمة،

إذ يتم التحفيز المباشر وغير المباشر للموارد البشرية على أساس هذه النظم، وهذا التحفيز وغيره.. يؤدي إلى وجود روح الانتماء، وزيادة درجات الولاء للمنظمة.. وغيرها من الآثار الإيجابية، وتجنب المشكلات وآثارها السلبية.. ومن أهم هذه النظم:

نظام المكافآت المالية المباشرة:

وهذا النظام التحفيزي المالي المباشر، يقدَّمُ للموارد البشرية المجدة والمتميزة في عملها داخل الشركة أو المنظمة المكافآت المالية المباشرة كثواب مباشر للجد والتميز، وذلك من خلال التقويم المستمر لأداء هذه الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية.

نظام المزايا العينية:

وهذا النظام التحفيزي غير المالي، يقدم للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة دون استثناء خدمات متنوعة مثل: التأمين الصحي، الرعاية الاجتماعية، النشاطات الثقافية والترفيهية... الخ.

نظام تقييم أداء الموارد البشرية :

طبقاً لهذا النظام توضعُ مجموعة من القواعد والإجراءات والضوابط التي على أساسها يتمُّ تقييمُ أداء الموارد البشرية، من حيثُ الكفاءة والتميز في العمل، وبناء على نتائج هذا التقييم يُفَعَّل نظامُ المكافآت المالية المباشرة.

و عادة ما ينطوي هذا التقييم على العوامل مثل:

كمية العمل المنجز.

نوعية العمل.

مدى الاعتماد على هذا الفرد و حكمه و تقديره الشخصي...

إن تقيم الأداء يخدم العديد من الأغراض:

يقدم المعلومات عن كل فرد.

يبين الفرد الذي يستحق الترقية، و الذي يجب تدريبه أو نقله إلى وظيفة أخرى.

يبرز منح العلاوات.

يساعد على الإجابة على السؤال "ماذا ثم عمله" و مقارنته بـ" ماذا كنا نتوقع."

يتطلب الاستخدام الناتج عن عملية تقيم الأداء اهتماما خاصا بالعوامل و الإجراءات التي تتبع و التأكد من أن الفرد بعرف تماما ما يتعلق بالبرنامج ومن الأفضل أن تتم عملية تقييم أداء الأفراد دوريا بواسطة أشخاص مدربين في هذا المجال

تدريب وتنمية الموارد البشرية:

إن وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية، تعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فالتدريب لا يكتفي به فقط للموارد البشرية الجديدة، بل هو نظام مُستدام يهدِف إلى رفع الكفاءة المهنية المهارية للموارد البشرية الجديدة والقائمة، فضلاً عن تنميتها المستمرة.. وتشتمل هذه الوظيفة على:

-التعلم المستمر والتدريب المتواصل:

إن التعلم والتدريب يُكسبان الواردَ البشرية معارفَ ومهاراتٍ جديدةً، تقف بهم على أحدثِ ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال عملهم، مما يظهر بالضرورة في أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية واقتدار.

-التنمية:

تسعى إدارةُ الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة أو النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة في المستقبل المنظور والبعيد، من أجل جعلها مؤهلةً وقادرة على ممارسة وظائف ذات متطلبات أعلى مما هي عليه الآن في المستقبل.. فضلا عن تزويد الموارد البشرية بكل جديد في مجال المعرفة المتصلة بعملها وصناعتها.. بهدف تمكينها من الاندماج والتكيف مع كل جديد أو مع التغيرات التي تدخل على الشركة أو المنظمة لكي تواكب التطورات في مجال الصناعة أو غيرها والتي قد تُفرَضُ عليها محلياً أو إقليمياً أو عالمياً، وتحافظ المنظمة أو الشركة من خلال هذه المواكبة على قوة موقعها التنافسي.

-وظيفة حماية و علاقات الموارد البشرية :

قد تنطبق كلمة صيانة على العِدَد والآلات والمعدات، ولكننا نفضل استخدام كلمة حماية الموارد البشرية بدلاً من صيانة الموارد البشرية كما يستخدمها البعض، فالحماية أشمل وأعم من الصيانة.. وتهدف هذه الوظيفة إلى:

-توفير السلامة للموارد البشرية:

إن توفير السلامة للموارد البشرية إنما يتم بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد البشرية من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليهما من إصابات العمل.

-توفير الرعاية الصحية:

وذلك من خلال التأمين الصحي، وتصميم برامج للتوعية الصحية عامة، وبرامج توعية صحية خاصة ببيئة العمل، بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل الشركة أو المنظمة

-وظيفة علاقات الموارد البشرية:

تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف المنوطه بإدارة الموارد البشرية تجاه الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة، إذ تعمل على خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الاجتماعية، والرعاية الإنسانية... الخ، وتشتمل

-عملية دمج الموارد البشرية :

فهذه الوظيفة أو النشاط يتم من خلاله تصميمُ برامجَ متنوعة تشتمل على وسائلَ وطرقٍ تهدِف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العملية الإنتاجية داخلَ المنظمة أو الشركة، بدءاً من المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط التي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتهدف هذه البرامج أيضاً إلى توفير الرعاية الاجتماعية للموارد البشرية، والمعاملة الإنسانية الراقية لهم، والعمل على حل المشكلات والصراعات والنزاعات التي قد تنشأ بينهم، أو بينهم وبين إدارة الشركة أو المنظمة.. وعملية الدمج هذه بما توفره من برامج - لا شك - تعمل على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، فضلاً عن زيادة معدلات الانتماء والولاء للشركة..

الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية

1-العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أي النقابات) والتطرق

إلى موضوعات مثل الشكاوي، النزاعات العمالية، التأديب والفصل من الخدمة.

2-أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين، وفقا لنظام يتناسب وطبيعة

المنظمة.

3-ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحييد ساعات العمل والراحة و الإجازات، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل

إدارة الموارد البشرية كنظام متكامل

1-3) علاقات وظيفة تصميم وتحليل العمل:

-تمد هذه الوظيفة و توفر لوظيفة الاختيار معايير لانتقاء و المفاضلة لاختيار أفضل المتقدمين لطلب العمل.

-توفر لوظيفة الاستقطاب مواصفات الموارد البشرية التي عليها استقطابها.

-تمد وظيفة التخطيط الموارد البشرية بحجم العمل المطلوب الذي على أساسه يجرى تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية.

-توفر لوظيفة تقيم الأداء المعايير التي على أساسها يتم التقييم.

-توفر لوظيفة التدريب ما سوف تتدرب عليه الموارد البشرية و ذلك من خلال تحديد المهام و المسؤوليات الوظائف و متطلبات أدائها.

2-3) علاقات وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

-توفير لوظيفة الاستقطاب أعداد و نوعيات من الموارد البشرية المراد استقطابها.

-توفير لوظيفة الاختيار أعداد و نوعيات من الموارد البشرية و انتقاءها و تعينها.

-نعتمد على نتائج و تصميم و تحليل العمل في معرفة عبء العمل لتحديد على أساسه احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

4-3) علاقات وظيفة الاستقطاب:

-استقطاب العدد الكافي من الموارد البشرية لوظيفة الاختيار لتمكنها من تحقيق انتقاء الأفضل منها.

-تعتمد على نتائج وظيفة تصميم و تحليل العمل و تخطيط الموارد البشرية في معرفة عدد و نوع و مواصفات من سوف نقوم باستقطابهم من الموارد البشرية.

3- (5علاقات وظيفة الاختيار:

-تعتمد على وفرة الموارد البشرية المستقطبة من قبل وظيفة الاستقطاب.

-نعتمد على نتائج تصميم و تحليل العمل من اجل تحديد معايير انتقاء الموارد البشرية.

-نعتمد على نتائج وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمعرفة عدد الذين سوف تختارهم.

-نعتمد على نتائج تقيم الأداء الموارد البشرية التي اختارتهم لتقيم مدى نجاحها في اختيارهم

6-3) علاقات وظيفة التدريب و التنمية:

-تعتمد على نتائج تصميم و تحليل العمل لمعرفة ما الذي سوف تتدرب عليه الموارد البشرية، ذلك لان وظيفتا تصميم وتحليل العمل توضحان مهام ومسؤوليات الوظائف و بالتالي شاغلها.

-تعتمد على نتائج تقيم الأداء لمعرفة جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية للعمل على تلافيها من برامج التدريب التي تعدها و تنفذها.

-تعتمد على نتائج وظيفة الاختيار لتعد برامج تأهيل الموارد البشرية الجديدة التي جرى تعينها حديثا في المنظمة.

-تعمل على تدريب العاملين على حماية أنفسهم من مخاطر و إصابات العمل، و هذه علاقة مباشرة مع وظيفة صيانة الموارد البشرية.

7-3) علاقات وظيفة تقيم الأداء:

-توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء الموارد البشرية الجديدة لتعرف وظيفة الاختيار مدى نجاحها في عملية اختيارهم.

-تمد وظيفة التدريب و التنمية بتغذية عكسية حول نجاحها في تدريب موارد بشرية، حيث إذا أشارت هذه النتائج إلى تحسين مستوى أدائها بعد التدريب يعني ذلك أنها نجحت في تدريبهم.

3- (8علاقات وظيفة تقيم الوظائف:

-تمد وظيفة التعويضات بمعايير و تحديد الرواتب و الأجور، ذلك لان تقيم يوضح مدى أهمية و صعوبة هذه الوظائف، حيث من خلالها توفر العدالة الموضوعية في دفع الرواتب و الأجور والمكافآت الحالية.

العوامل الخارجية المؤثرة علي ادارة الموارد البشرية -:

العولمة وإدارة الموارد البشرية

أصبحت العولمة من ابرز الظواهر في التطور العالمي على جميع المستويات ، الاقتصادية و الثقافية ،السياسية و يظهر الأدب الاقتصادي اختلافا في الآراء حول تحديد مفهومه و بمراجعة الباحثين لعدد من الأدبيات العربية والأجنبية، اتضح عدم إمكانية حصر مصطلح العولمة في تعريف واحد و سوف نتطرق له من حيث عمومية مفهوم ومن ثم من حيث علاقته بإدارة الموارد البشرية.

-1) مفهوم العولمة:

أولا: مفهوم العام لمصطلح العولمة:

-العولمة لغويا: تعني جعل الشيء على مستوى عالمي أو إكسابه طابع العالمية و جعل تطبيقه المدلول اللغوي فقد اسماه البعض التدويل، واسماها البعض الأخر العالمية، و آخرون أطلقوا عليها الكوكبة، و مصطلح العولمة التي هي على وزن فوعله، تدل على تحويل الشيء إلى وضعية أخرى .

وتناول بعض الباحثين مصطلح العولمة من جوانب مختلفة نورد منها مايلي:

-العملية التي من خلالها تصبح شعوب العلم متصلة يبعضها في كل أوجه حياتها ثقافيا و اقتصاديا و سياسيا و بيئيا، تدفع آلة الالتقاء و التقارب بخصوص القضايا و الممارسات الخاصة بالتنافسية مثل التعليم و التدريب و إدارة الموارد البشرية و الابتكار التكنولوجي و الإنتاجية.

-التداخل الواضح لأمور الاقتصاد و الاجتماع و السياسة و الثقافة و السلوك، دون اعتداد يذكر بالحدود السياسية للدول ذات السيادة و الانتماء إلى وطن محددا ولدولة معينة دون الحاجة إلى إجراءات حكومية.

-يعرفwaters إلى أن العولمة على أنها العمليات الاجتماعية التي يترتب عليها تراجع القيود الجغرافية على الترتيبات الثقافية و الاجتماعية و يتزايد في نفس الوقت إدراك الأفراد لذلك التراجع .

-أما Dunning فيعتبر العولمة، عبارة عن تضاعف الروابط و الارتباطات بين المجتمعات و الدول بشكل ينظم، و يرتب نظام الاقتصاد الحالي. كما أنها تصف العمليات التي من خلالها تفرز القرارات و الأحداث و الأنشطة التي تحدث في أجزاء العالم، نتائج مهمة للأفراد و المجتمعات في بقية أجزاء العالم.

-أما الصندوق النقد الدولي فقد عرف العولمة في تقرير (أفاق الاقتصاد العالمي 1997) بأنها تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم بوسائل منها زيادة حجم و تنوع معاملات السلع و الخدمات عبر الحدود، و التدفقات الرأسمالية الدولية و كذلك من خلال سرعة و مدى انتشار التكنولوجية.

-أما greffe يعرفها بأنها مشاركة الشركات في الأسواق العالمية من خلال مجموعة من الأساليب مثل التصدير، الاستثمار الأجنبي المباشر و توفير الموارد الأولية ، التحالفات الإستراتيجية .

المصطلح من حيث علاقته بإدارة الموارد البشرية :

-هي الجهة المعينة بالسياسات و الممارسات لإدارة الأشخاص في المنظمة ذات التوجه عالمي.

-هي إدارة أنشطة الموارد البشرية من خلال تطبيق القواعد المتعارف عليها عالميا.

و لان الأمر يتعلق بإدارة الموارد البشرية يمكن تعريفها إجرائيا بأنها:

-ظاهرة تواجهها المنظمات و تفرض عليها توفير الموارد البشرية المؤهلة بالمهارات و المعارف الحديثة التي تمكنها من التعامل مع التطورات التكنولوجية و المعلوماتية و ما تفرضه العولمة و آلياتها من تنافس محموم من جراء إذابة الحدود الوطنية أمام تدفق السلع و الخدمات و الأموال و الأفراد على المستوى العالمي.

2-1) أبعاد العولمة :

1-2- 1البعد الاقتصادي: يوحي بان جميع السلع والخدمات قابلة للبيع في كل مكان، وان كل قطاع و صناعة و كل خدمة هي في حالة تنافس مباشر مع مثيلاتها، و أن المرتكز الرئيسي في ذلك كله هو المورد البشري الذكي.فهو الذي يحمل العنصر الأساسي في التميز و حرية الحركة و تحقيق العائد، و ذلك بما يملك من مهارات و معارف و قدرات ابتكاريه تمكنه من الاستباقية و التمييز

1-2- 2البعد السياسي: يتمثل في تقليص دور الدولة التقليدي، و أن عليها في ظل العولمة، أن تفهم أهمية دور المجتمع المدني من جهة و المجتمع العلمي من جهة أخرى. و أهمية مشاركة هذه القوى للدولة في بعض قدراتها و توجيهاتها. حيث أنها لا تعمل في فراغ بل وفق منظومة محلية و دولية تؤثر و تتاثر بمعطياتها.

1-2- 3البعد الاجتماعي: أصبحت المجتمعات في ظل العولمة أكثر تفاعلا واندماجا، بما أحدثته ثورة الاتصالات و المعلومات من زيادة التقارب بين الشعوب من عدة نواحي.

1-2- 4البعد الإداري: تؤدي العولمة كإحدى التحولات المؤثرة على الإدارة العامة فكرا و ممارسة، إلى ظهور إفرازات متعددة على منظمات القطاع العام في معظم دول العالم و الدول النامية خصوصا، و ذات أبعاد مختلفة، اقتصاديا، اجتماعيا، ماليا، سياسيا، تكنولوجيا، و بيئية.

3-1) أسباب الرئيسية التي قادت إلى العولمة :

تقارب الرغبات و أذواق المستهلك على المستوى العالمي.

انخفاض تكاليف النقل و زيادة السفر و تحسين قنوات الاتصال.

تدخل الحكومة.

اقتصاديات الحجم.

اقتصاديات التنوع.

التكنولوجيا.

السرعة والتوقيت.

مركز تنافسي في السوق.

تقديم الدعم المالي لفرع أو قطاع معين في السوق.

4-1) العولمة وإدارة الموارد البشرية :

لم تقتصر آثار العولمة على المنظمات و الإدارة و مفاهيمها و تقنياتها بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية و تطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة و الخبرة و المهارات التقنية و الفكرية العلمية و بنظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى المرتكزات التنظيمية الرئيسية لتحقيق التميز و الريادة، وقد تنبهت المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية إلى المتغيرات و المستجدات و الاتجاهات المستقبلية ذات التأثير على الموارد البشرية التي حددها كوست و جارات و ماها في التوجيهات التالية:

زيادة التنوع في القوى العاملة.

العمل في المنزل.

العولمة و المنافسة في الاقتصاد العالمي.

زيادة الاهتمام بالصحة و السلامة المهنية للمواطنين.

كما يشير كوسكا و هاكة إلى أن هناك شبه اتفاق بين قيادات الموارد البشرية و القيادات الإدارية للوحدات الإدارية بالمنظمات فيما يتعلق بوجود خمس متغيرات أساسية تواجه المنظمات على المستوى العالمي و ذات تأثير مباشر على عولمة الموارد البشرية:

زيادة التنافس العالمي.

نمو سريع لتكنولوجيا المتقدمة.

تحويل المعرفة الضخمة للعمالة ذات الخبرة للملتحقين الجدد بالعمل كأولوية للموارد البشرية ليصبح التحولات دون معوقات.

تغير توقعات المستخدمين و تقليص القدرة على الحصول على المواهب على المستوى العالمي.

وقد قدم ليبيك بمحاولة جمع وتصنيف المتغيرات المؤثرة على إدارة الموارد البشرية عالميا حيث صنفها إلى مايلي:

تغيرات السوق.

تغيرات الديموغرافي.

تغيرات الاجتماعية.

تغيرات الإدارية.

و يشير كل ايشنغرين و هورس مات إلى أن أهم النتائج المترتبة على عولمة الموارد البشرية في الدول المتقدمة:

-اختفاء فرص التوظيف التي تستمر مدى الحياة.

- التحول التدريجي نحو استخدام العمالة المؤقتة.

-زيادة أعداد العاملين في قطاع الخدمات.

-ظهور أشكال جديدة للعمل مثل العمل لبعض الوقت خاصة للنساء...

-البطالة حيث تعيش أسواق العمل في الدول المتقدمة مرحلة محرجة.

-تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي.

آثار العولمة على ادراة الموارد البشرية.

أهداف العولمة على إدارة الموارد البشرية :

تختلف أهداف العولمة عما كان في السابق، من حيث أهمية استيعاب و إدراك الفروقات الثقافية، و تشجيع تنوع العاملين، وتطوير قيادات إدارية ذات منظور عالمي، والتقادم المستمر للمهارات عطفا على التطورات التكنولوجية المتسارعة، كما يؤكد "بويك" أن أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة تتمحور حول منظمات جديدة تتناسب و متطلبات عصر العولمة تتمثل في التالي:

-تطور القيادات ذات تفكير عالمي تستطيع إدراك و فهم معطيات التنافس العالمية و تأثيراتها على منظماتهم و العاملين بهده المنظمات؟

-تعزيز القدرات التنافسية لإدارة الموارد البشرية من خلال ما تؤديه من أنشطة تمكنها من تجاوز الحدود المحلية إلى العالمية و الاستفادة من معطيات العولمة.

-التفاعل و التكامل بين العمليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية و أنشطتها وفق المتطلبات اللازمة لبيئة التنافس العالمية، بينما تحتفظ بالقدرة على التجاوب و التعاطي مع الشؤون المحلية.

-النظرة الإستراتيجية لأعمال و إدارة الموارد البشرية و غرس ثقافات عالمية التوجه.

-القدرة على استيعاب التغيرات المتسارعة و المتلاحقة في مختلف القطاعات الحكومية و الخاصة لتحقيق أفضلية تنافسية عالمية.

-إيجاد فروق متنوعة الثقافات و المواهب.

و من منظور أخر يحدد "سبارو" أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة إلى:

-استقطاب و تطوير القيادات الإدارية ذات التفكير العالمي.

-العمل على تطوير قدرات و مهارات الموارد البشرية للمستوى الذي يمكن المنظمات من الحصول على الأفضلية التنافسية في مجالها عالميا.

-البحث المستمر على المواهب و استقطابهم لقوة العمل بالمنظمة.

-وجود معايير محددة عالميا كأدوات لقياس أداء العاملين.

-التعامل بفاعلية مع تنوع القوى العاملة.

-المشاركة في المنتديات و اللقاءات الدولية ذات الاهتمام بالموارد البشرية للوقوف على إحدى الوسائل و التقنيات في إدارة الموارد البشرية و تطويرها.

و بالتالي يمكن حصر أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة:

-تطوير نظام الاستقطاب و الاختيار تتضمن عناصر مثل القدرات الشخصية و القيم و التوجيهات و تعدد المهارات و تقبل المعارف و المهارات الحديثة و التنوع المتعدد و الثقافي و التعامل مع الموارد البشرية وفق المنظور العالمي.

-التأكيد على اعتبار برامج الموارد البشرية تستحق الاهتمام و أنها جزء من العملية التنظيمية الشاملة، و تعزيز التوجه الاستراتيجي في أعمالها.

-توفير المرونة في برامج و إجراءات الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

-تطوير ثقافة تنظيمية تنافسية عالمية التوجيه.

-إيجاد أنظمة حوافز و مكافآت قادرة على استقطاب الكفاءات المؤهلة محليا وعالميا.

-الاهتمام بتدريب العاملين لمواجهة التطورات التكنولوجية و تحديات العولمة و تعزيز التفكير العالمي بين جميع العاملين من خلال برامج التدريب و التطوير.

-تكثيف الاتصال مع الخبرات العلمية في مجال و تبادل المعلومات و المعارف.

آثار العولمة على ادراة الموارد البشرية :

1-2-1) اثر العولمة على وظائف إدارة الموارد البشرية:

لكي تكون وظائفها عالمية المستوى يلزم الأخذ في الاعتبار العناصر المهمة التالية:

-توفير المرونة في برامج و إجراءات الموارد البشرية.

-التأكيد على اعتبار برامج موارد البشرية تستحق الاهتمام و أنها جزء من العملية التنظيمية الشاملة.

-القدرة على تسويق موارد البشرية عالميا كمصدر للإستراتيجية التنافسية.

-تطوير قيادات عالمية من خلال تطوير عبر اتفاقات متعددة.

-تعزيز التفكير العالمي بين جميع العاملين من خلال التدريب و التطوير.

-تصميم وتنفيذ نظام معلومات دولي.

-تطوير العلاقة مع الخبراء العالمين في مجال الموارد البشرية لتبادل المعلومات.

و فيما يتعلق بالمهارات و القدرات الواجب توفرها لمدراء الموارد البشرية في عصر العولمة فيمكن تحديدها في عناصر متعددة تتمحور حول القدرة على إدارة التغيير و العمل ضمن فرق و الأخذ بعين الاعتبار التعدد الثقافي و الاستشارات و تبني نهج الإدارة العامة الحديث.

2-2-1) آثار العولمة على إدارة الموارد البشرية:توصل الباحثون إلى تحديد عدد من الآثار الايجابية و السلبية للعولمة على إدارة الموارد البشرية و يمكن تلخيصها فيما يلي:

1-2-2-1) الآثار الايجابية:

-الاهتمام بتطوير فلسفة و سياسات التعامل مع الموارد البشرية، والتحول عن اعتبارهم أجراء يؤدون ما يطلب إليهم تنفيذه إلى النظر إليهم كونهم شركاء في المسئولية و العائد.

-تعميق و تكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية و رفع المستوى التنظيمي و الإداري للمسئولين عنها.

-الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية و ذلك بتحويل بعض الأنشطة الروتينية إلى عمليات آلية ثم بواسطة الجلسات الآلية.

-الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة و الرائدة في تبني برامج و سياسات الموارد البشرية متطورة و غير تقليدية.

-التكيف المستمر في تنمية الموارد البشرية لمواجهة الثورة التكنولوجية وتحديات العولمة و تشجيع التعليم و التدريب المستمر لتنمية القدرات البشرية.

-إدماج فلسفة بناء و تنمية الموارد البشرية في صلب سياسات و استراتيجيات المنظمات باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح و المنافسة.

-الانتشار في عمليات البحث و الاستقطاب إلى سوق العمل العالمي و عدم الانحصار في السوق المحلي بحثا عن أفضل العناصر بغض النظر عن اعتبارات الجسمية و المواطنة التقليدية.

2-2-2-1) الآثار السلبية:

-بروز الشركات الأجنبية كمنافس قوي على العملة المؤهلة.

-ظهور أنماط جديدة من العمالة لبعض الوقت، العمالة المؤقتة، العاملين عن بعد، و جميعها تتطلب تشريعات و قوانين و ظروف عمل جديدة.

-تقليص القوى العاملة من جراء إعادة الهيكلة قد يؤدي إلى بروز مشاكل ذات بعد إنساني يصعب على إدارة الموارد البشرية التعامل معها.

-زيادة في التنوع في القوى العاملة كإحدى تحديات العولمة على إدارة الموارد البشرية في المنظمات، يؤدي إلى العديد من الصراعات في بيئة العمل.

-سوف تؤدي التكنولوجيا حديثة إلى تغير المتطلبات المهارية و الأدوار الوظيفية للعاملين، و التي قد يتمخض عنها دمج بعض الوظائف و كذلك تغيرات في تقيم الوظائف و الهيكل التنظيمي و نوعية المهارات المطلوبة لأداء الفعال.

-زيادة حدة المقاومة بين العاملين عند استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال فوق على امتيازاتهم و مراكزهم الوظيفية.

اقتصاد المعرفة.

بات مؤكداً الدور الذي يؤديه العلم والتكنولوجيا في تقدم الاقتصاديات الناجحة والنامية على حد سواء. وقد كان لاقتصاد المعرفة دور في دعم النمو الاقتصادي العالمي، بدءاً من أواخر القرن الماضي وبداية هذا القرن. وأعيد تشكيل بيئة الأعمال بالتكنولوجيات الحديثة القائمة على المعلوماتية والمعرفة بدلاً من اعتمادها على التكنولوجيا ذات الطابع التقليدي. وأصبحت المعرفة والمعلومات والمهارات المرتبطة بها مصدراً للإنتاجية التنافسية. وبات النمو في الأعمال والصناعة يعتمد بصورة كبيرة على التكنولوجيا الحديثة. في هذا الخضم ، أخذ اقتصاد المعرفة Knowledge Economyيحل بسرعة مضطردة محل اقتصاد العضلة والأرض والآلة كمصدر للقوة وينبوع للثروة بعد أن انتقل ا لتوازن بين المعرفة والموارد بالنسبة للبلدان الأكثر رخاء و تطورا نحو المعرفة ، لتصبح هذه الأخيرة العامل الأكثر أهمية في تحديد مقياس الحياة، متفوقة في ذلك على باقي العوامل ك الأرض – رأس المال و العمل

التي استنفذت دورها التاريخي خلال عصري الزراعة و الصناعة.

1-1) تعريف و عناصر وسمات الاقتصاد المعرفي:

و رغم أن بعض الباحثين يقلل من نطاق و أهمية هذا الاقتصاد الجديد معتبرين إياه مجرد اقتصاد رقمي قائم على التجارة الإلكترونية و اقتصاد الانترنت و الدوت كوم فإن هناك عدة تعار يف لاقتصاد المعرفة كاقتصاد جديد نكتفي منها بما يلي :

1-1-1) هو ذلك الاقتصاد الذي يلعب فيه نشوء واستثمار المعرفة دورا في خلق الثروة

2-1-1) هو اقتصاد جديد يقوم على أساس إنتاج المعرفة و استخدام ثمارها و إنجازاته و استهلاكها بالمعنى الاقتصادي للاستهلاك

3-1-1) هو ذلك الاقتصاد الذي يعمل على زيادة نمو معدل الإنتاجية بشكل مرتفع على المدى الطويل ، بفضل إنتاج و ملائمة و انتشار تكنولوجيا الإعلام والاتصال

4-1-1) هو اقتصاد حديث فرض طائفة جديدة من ألوان النشاطات المرتبطة بالمعرفة و التكنولوجيا والمعلومات خلافا للأدبيات الكلاسيكية للتنمية ، ومن أهم ملامحه التجارة الإلكترونية التي تشير إلى التعاملات التجارية التي تتم عن طريق الإنترنت و تعني أيضا عمليات بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات كمبيوترية ومن ضمنها الانترنت.

1-1- (5اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة وهذا يعني أن المعرفة تشكل مكوناً أساسيا في العملية الإنتاجية كما في التسويق وإن النمو يزداد بزيادة هذا المكون القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها المنصة الأساسية التي يطلق منها .

6-1-1) يعرف الاقتصاد المعرفي الذي نسعى نحوه بأنه :

الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها، واستخدامها، وتوظيفها، وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية، وتطبيقات تكنولوجية متطورة ، واستخدام العقل البشري كرأس للمال، وتوظيف البحث العلمي ، لإحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة ، والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولي التكاملي

7-1-1) و عليه يمكننا تعريف اقتصاد المعرفة بأنه نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية و شبكات الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي و خاصة في التجارة الالكترونية ، مرتكزا بقوة على المعرفة و الإبداع و التطور التكنولوجي خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيات الجديدة في الإعلام و الاتصالN T I C) .

2-1) عناصر الاقتصاد المعرفي

-بنية تحتية مجتمعية داعمة.

-الربط الواسع ذو الحزمة العريضة.

-الوصول إلى الإنترنت.

-مجتمع تعلم.

-عمال وصناع معرفة لديهم: معرفة، قدرة على التساؤل، والربط.

-منظومة بحث وتطوير فاعلة.

3-1) فوائد الاقتصاد المعرفي:

-يعطي المستهلك ثقة أكبر وخيارات أوسع.

-يصل إلى كل محل تجاري ومكتب وإدارة ومدرسة.

-يحقق التبادل إلكترونياً.

-يغير الوظائف القديمة، ويستحدث وظائف جديدة.

-يقوم على نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها في المجالات جميعها.

-يرغم المؤسسات كافة على التجديد والإبداع والاستجابة لاحتياجات المستهلك أو المستفيد من الخدمة.

-له أثر في تحديد: النمو، والإنتاج، والتوظيف، والمهارات المطلوبة.

4-1) سمات الاقتصاد المعرفي

-الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري والمعرفي.

-الاعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة.

-انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج وصناعة السلع إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية.

-اعتماد التعلم والتدريب المستمرين، وإعادة التدريب

-توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ict) بفاعلية.

-تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية.

-ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت وتنوعت مؤهلاتهم وخبراتهم وكفايتهم.

-عقود العمل هي أكثر مرونة ومؤقتة ومرتبطة بالمهمة.

اثر اقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية

تطرق الكثيرون اليوم لتداول مصطلح "اقتصاد المعرفة" باعتباره فرصة اقتصادية فرضتها عدة معطيات عالمية، وهي فرصة تبحث عن نمو ونظم اقتصادية أكثر تطوراً وأكثر اعتماداً على دور العلم والاعتماد على الكفاءات البشرية.

ففي ألمانيا أُسست أول جامعة بحثية أوروبية تعتمد على البحث العلمي تدعى "جامعة أدلم"، وهي انعكاس لمؤشر تنامي دور البحث العلمي، الذي يدعم النمط الأوروبي للبحث العلمي، والذي يولي رعاية خاصة لتنامي القدرات العلمية والتكنولوجية بالجامعات.

فاقتصاد المعرفة يعتمد أولاً على الكفاءة البشرية، لذلك اهتمت الولايات المتحدة بإنشاء شركات عابرة للقارات، تعتمد على اجتذاب العلماء والباحثين من جامعات ومؤسسات بحثية من كافة بقاع الأرض، وتهدف هذه المؤسسات من خلال القيام بالبحوث إلى تطوير منتجاتها وتحديثها، وبالتالي ارتفاع حجم المبيعات في الأسواق وإيجاد حلول سريعة وقوية لمشاكل فنية ومالية، قد تؤثر في معدلات إيرادها وأرباحها السنوية.

وقد ارتبط هذا المفهوم الذي جاء نتيجة مجموعة الابتكارات والطفرات العلمية والمعرفية غير المسبوقة، بمحاولة فهم التغيرات الاقتصادية المتواترة، وهو الأمر الذي أدى إلى اهتمام منقطع النظير بالبحث العلمي وإيجاد مناخ يقلص المصاعب، ويساهم في تحفيز الباحثين لمزيد من الإنتاجية البحثية.

هذه الإنتاجية تهتم أولاً وأخيراً بموارد بشرية عالية الكفاءة، بحيث يتحول مناخ البحث العلمي إلى سمة سائدة في أغلب مؤسسات الدولة الخاصة منها والعامة، وخاصة أن "العولمة" ساهمت في تقليص القيود على الجهود البحثية، كما أن تشابك مصالح الدول جعل التوسع في المجال البحثي أمراً لا مناص منه لأنه الفرصة الوحيدة للاستفادة القصوى من نمو اقتصادي ثابت ينطلق من أسس ذات دعامات لا يمكن الاستهانة بها.

وقد ارتبطت مثل هذه المؤسسات البحثية في العالم بإحدى مؤسسات التعليم العالي، لذلك كان من الأهمية بمكان أن تسعى للتواصل مع العالم عبر بوابة اقتصاد المعرفة، وأن يكون لها مراكزها البحثية المعتبرة، والتي تتبنى سياسات دعم الشباب المتميزين وضمان استقلالهم الفكري، وتعزيز حضورهم المكثف في هذه المواقع.

فالنظم الإدارية الحالية لها مشاكلها ومعوقاتها التي تعطل من إمكانية الوصول إلى مراكز تدريب وبحث على درجة عالية من الكفاءة، فليس من المتصور أن تستورد باحثين أيضاً، وتعتبرهم جزءاً من خطة اقتصادية متكاملة.

اقتصاد المعرفة يتطلب استيعاباً لضرورة وجود كفاءة بشرية وطنية، فلدى دول أوروبا وكوريا الجنوبية وغيرها منظومة عمل وطني علمي، ينصب اهتمامه على تطور مخرجات وطنية لخدمة البحث العلمي لإرساء قواعد اقتصادية تسير وفق خطوط متماثلة من العطاء والنجاح.

فالإستراتيجية الوطنية للتعليم والتعليم العالي، لا بد لها من اعتماد خطة مدروسة لاستغلال أفضل الكفاءات وتدريبها للوصول إلى إنشاء مراكز بحثية يعتد بها لخدمة اقتصاد وطني قوي يضمن الانطلاق لآفاق عالمية، من دون الخوف من تأرجح الأساسات، أو تهاوي أسواق المال أو حتى الشك في إمكانية وجود اقتصاد قوي وقادر على المنافسة.

الفصل الثالث

السلوك التنظيمي للموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة, والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة.

مفهوم الثقافة التنظيمية :-

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمةكأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

ويمكن القول بان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.

وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية :

*تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل .

*مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للإفراد الجدد في المنظمة.

*أنها مجموعة الايدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما .

ثانياً: أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة-:

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها: -

- تحقيق الهوية التنظيمية .

- تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة .

- تحقيق الاستقرار التنظيمي.

- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .

- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.

- التعرف على الأولويات الإدارية .

- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .

- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .

- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية .

- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .

- توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين

خصائص الثقافة التنظيمية:-

1- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف.

2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.

4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

5- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

6- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

7- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.

8- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة

9.- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

10- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

عناصر الثقافة التنظيمية:-

1- الأنماط السلوكية.

2- القيم السائدة.

3- المعايير أو الأعراف السلوكية.

4- القواعد.

5- الفلسفة.

6- المناخ .

أنواع الثقافة التنظيمية:-

1- الثقافة السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.

2- الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشا داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.

3- الثقافة القوية: وهي تلك النوعية التي تنش فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.

4ـ الثقافة الضعيفة: ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاد قرارات مناسبة.

سادساً: بعض السمات لمستوي فاعلية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة:-

-الدعم الإداري . ـ المبادرة الفردية.

ـ تحمل المخاطر . ـ الهوية.

ـ الاتجاه . ـ نظام المكافأة.

ـ التكامل . ـ تقبل الاختلاف.

ـ الرقابة . ـ نماذج الاتصال.

محددات الثقافة التنظيمية : ـ

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلي وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالأتي:-

1- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

2- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

3-التكنولوجيا: على سبيل المثال ، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4-الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة, فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

5- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين ..الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها.

6- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعي المؤسسة إلي تحقيقها, على سبيل المثال ، فان المؤسسات التي تسعي إلي تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

ثامنا: الثقافات الرئيسة والثقافات الفرعية:-

تتمثل الثقافة الرئيسة في التنظيم: بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للجميع.

أما الثقافات التنظيمية الفرعية: فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية ، وبينها وبين الثقافة الرئيسة من ناحية أخرى . وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت ، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسة ، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم ، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم.

الثقافة والفاعلية التنظيمية:

تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها . فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع ، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة, وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية ، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها . هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف ، والتي لا تزال تتلمس طريقها ، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها ، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج ، مما يعكس ولاء تنظيماً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية ، والبيئة والتكنولوجيا, فعلى مستوي التوافق مع البيئة الخارجية فأن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة ، وقبول الاختلاف والتعددية ، ووجود مستوي عال من التنسيق الأفقي ، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية . وعلى العكس من ذلك فأن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية ، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة .

وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة ، وتقليل المخاطرة ، وعدم قبول الاختلافات, أما على مستوي التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً : فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة ، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات ، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية, أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف ، وتنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلاً عنها-:

تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين ، وذلك من خلال تقنين الإجراءات ، والتعليمات ، وتطوير النماذج ، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين.

إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتوكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد ه السياسات أمر في غاية الأهمية . إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الايجابية الدعم للتعليمات ، فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة ، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط ، ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر.

آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها-:

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات . ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين, وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمين وأقوى . وكذلك الأمر في المنظمات فأن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقليد وطرق العمل ، وخاصة في فترات التشكيل الأولي للمنظمة.

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها ، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافة باعتبارهم المؤسسين, كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولي لنشوئها ، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات ، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة, إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ، والتي يروا أنها سلوكات يتم مكافأتها ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع, ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي :-

1- اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية . ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية ، وخلفيات ثقافية ، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

2- الممارسات الإدارية: أن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة, إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافآتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها . ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين . فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز ، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية.

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز ، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء ، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ، بل يحصل العكس ، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح.

ويجرى التكتم على الممارسات الخاطئة ، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة ، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً, أن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية ، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

3- التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتقيين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها ، وما يميزها عن المنظمات الأخرى وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة . ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة.

التغير الثقافي بالمؤسسات

أن إدارة الثقافات تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية, فالبدايات للتحكم في نوعية الثقافة التنظيمية تبدأ بعليمات التعيين والممارسات الإدارية ، وعمليات التطبيع المختلفة ، فمن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة ، بآخرين يؤمنون بها أو قادرين وراغبين في التمشي معها, ويرى البعض أن عملية التغيير في الثقافة السائدة ، أمر يستلزم وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة ، لا سيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية متأسسة وراسخة في أذهان العاملين .

عوامل تغير الثقافة التنظيمية:

1ـ طبيعة الأزمات الحقيقة أو المتوقعة: أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها ، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة ، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها, فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه ، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها ، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق ،أو دخول منافسين رئيسين للسوق...الخ

2ـ التغيير في القيادة: أن فرصة تغيير القيادة ، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة, ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي , ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

3ـ مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج , إذ يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد ، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعة تمر بمرحلة حرجة.

4ـ حجم التنظيم: من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة ، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

5ـ قوة الثقافة الحالية وتعددها: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها ، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها . فكلما كانت الثقافة قوية ، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول ، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح, كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها ، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً ، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم .

رابع عشر: الثقافات التنظيمية ، والثمتيلات الاجتماعية :-

تساعدنا نظرية التمثيل الاجتماعي في فهم المعتقدات والافتراضات المشتركة تمثل سمات مميزة للثقافات التنظيمية ، فبالعديد من الطرق ، تكون الثقافات التنظيمية ثمتيلات اجتماعية فهي طرق لثمتيل واقع الحياة التنظيمية ، والتي يحدث تفاوض عليها ، ويشترك فيها الإفراد ومجموعات العمل .

كما تساعدنا رؤية الثقافة التنظيمية بهذه الطريقة على فهم الثقافات كمجموعات محبوسة, فيمكن أن تكون الثمتيلات الاجتماعية التنظيمية كبيرة الحجم ، وتعبر عن المعتقدات لدي التنظيم كله، أو يمكن أن تكون صغيرة الحجم وتعبر عن معتقدات الإفراد العاملين في أقسام محددة ، أو يعملون في مجموعات أو فرق محددة وعندما تكون المعتقدات والافتراضات لدي مجموعات العمل متشابهة في التنظيم كله فيكون للتنظيم ما يسمي بالثقافة القوية ، وعندما تكون مختلفة جداً عن بعضها بعضا لا يكون للتنظيم ثقافة قوية كما تبين لنا نظرية الثقافة التنظيمية أيضاً أن من الممكن إنتاج بيئة عمل تعمل فيها مجموعات العمل التي يتكون منها التنظيم مع بعضها البعض .

المنظمة المتعلمة:

المنظمات تتعلم كما يتعلم الإنسان ، في البداية يفهم ما حوله ومن ثم يصبح الجدارة التي تعتمد عليها المنظمة . والمنظمات لم تعد تكتفي بالتعلم وانما تبحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق والأكثر قيمة في اعمالها وتحويل ما تعلمته الى خدمات ومنتجات تصل بها للسوق بشكل افضل من المنافسين . اذ ان تحول المنظمات الى منظمات تعلم يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات والأعمال ، بعد ان اصبح التعلم مصدرا لاينضب للميزة التنافسية المستدامة.

وبقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الانسان من المهد الى اللحد فأن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من افضل ممارسات الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي تداوبي ، منظمة مبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية و غير مطروقة ، منظمة تمكن عامليها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل وفق تنظيم شبكي ويعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليدها.

كانت المشكلة الاساسية التي تواجه عمل المنظمات خلال القرن الماضي مشكلة مهارية تنفيذية بالدرجة الأولى ، انطلاقا من مبدأ التخصص وتقسيم العمل التقليدي ، الى مستوى الادارات العليا والادارات الوسطى ثم المستوى التنفيذي العملي الذي يقع اسفل الهرم التنظيمي في اشارة صريحة الى مساحته الكبيرة ووزنه النسبي الواسع مقابل المكونات التنظيمية الأخرى للعاملين ، اضافة الى اعتماده على الأداء النمطي الروتيني الذي لايحتاج الى معلومات ومعارف واسعة .

. ولكن حين تحولت هذه المنظمات بشكل نوعي من الانتاج السلعي الى الانتاج الخدمي المعرفي في نهاية القرن الماضي او ما يسمى بأقتصاد المعرفة بفعل المتغيرات الكبرى على وسائل وقوى الانتاج ، نظرا للتقدم الهائل بتقنيات الاتصال والكومبيوتر وشبكات المعلوماتية والتحكم البعيد ، لذلك برزت مشكلة كبرى تكمن في الحاجة الماسة الى صنف نوعي جديد من المنظمات يواكب ويتناغم مع المتغيرات التقنية والمعرفية الجديدة ، هذه المنظمات هي المنظمات المتعلمة التي تضطلع بهذه المهمة الحيوية وتركز عليها.

ان التعلم هو القاعدة الحقيقية للابتكار ، ويمكن للتعلم ان يكون ابتكاريا وهو ما اسماه بيتر دراكر Druckerبالتقليد الابتكاري . فالتعلم يحول الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر الى ممارسة سلوكية في المنظمة المتعلمة ككل, كذلك فأن سينج Senge قد اكد على ما أسماه بالتعلم التكيفي من خلال الاستجابة للأحداث التي تواجه الشركة والعاملين ، وهو يمثل الخطوة الاولى بأتجاه منظمة التعلم . ولكن التعلم الأهم بنظر سينج هو الذي يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التغيير عموما وتغيير افتراضاتها واسس عملها . وذلك بالتأكيد لايمكن حصوله من غير النظرة المتفتحة للعاملين وقدراتهم في تطوير المنظمة ، اذ ان الادارات او الادارة العليا لوحدها ليست مسؤولة لوحدها عن هذا التطوير والابتكار.

تسعى المنظمات لتطوير عامليها من خلال التدريب Training واكتساب المهارات ، اضافة الى التعليم Education حيث بدأت المنظمات بمنح العاملين فيها فرصا تعليمية في المعاهد والجامعات او بأستخدام الخريجين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة عاليا . وازاءهما كان هنالك الشكل الثالث الأكثر اهمية وهو التعلم , Learning ولكن ما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم ؟

ان التدريب يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من اجل الانتاج . كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات . وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير الى المتدرب او الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال احادي الاتجاه في الغالب . ولكن مع التعلم التنظيمي فان انتقال المعرفة او الخبرة او المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي الى اللارسمي ، ومن النقل الآلي الى التفاعل الانساني وهو ما يؤكده سينج . Sengeالذي يعود اليه الفضل في اثارة الاهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابه الرائد The fifth discipline حين يرى ان من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وانما توسيع القدرة على انجاز الأهداف.

ان التدريب والتعليم يمكن الحصول عليها خارج موقع العمل في حين ان التعلم هو معرفة خاصة لايمكن ان تتم الا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع افراده واشيائه وقيمه واسراره ، لذا فالتعلم لايمكن الا ان يكون سياقيا اما التدريب والتعليم فيعتبران انشطة غير سياقية.

كذلك فأن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة ، وهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد ، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات او تغييرها ، الا ان التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لايمكن تمييزه في هذه الشركة عن اخرى خلافا للتعلم الذي لايمكن ان يتم الا في سياق عمل الشركة ومرتبطا بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن الشركات الاخرى من ثقافة وطريقة التفكير . وهو ما يجعله اكثر تأثيرا على تميز الشركة من جهة واكثر انعكاسا على عائدها.

واذا كان الإبداع Invention هو التفكير بالأشياء الجديدة ، والابتكار Innovation هو القيام بعمل اشياء جديدة ، فأن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الاشياء.

وحسب توماس ستيوارت T.Stewart مؤلف كتاب (رأس المال الفكري- ثروة المنظمات) فأن من اهم المؤشرات في تكنولوجيا ادارة المعرفة هي انها يمكن ان تقود الى الاستثمار في الأنظمة من اجل اعادة استخدام المعرفة عندما يكون جوهر عمل الشركة هو الابتكار.

ولابد من التأكيد على ان الانسان عموما هو كائن متعلم من خلال حواسه الخمس والقدرة العظيمة لدماغه على امتصاص كم لاحدود له من المعلومات والمعرفة ، كما ان ذاكرته المستودع الجوهري للتعلم تتسم في كونها الوعاء الأوسع الذي لا يمتليء ابدا ولا يضاهيه أعظم الحواسيب.

ولابد من تحديد مفهوم التعلم ، اذ يمكن تعريفه بأنه عملية تنقيح للأفكار وتحويلها الى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار . كما يمكن تعريفه بأنه التغير في السلوك او الاداء نتيجة الخبرة, كذلك يعرف التعلم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغير دائم في السلوك ونتائج الأعمال.

ولعل ذلك ما يجعل التعلم عملية تفاعلية تنافذية بين طرفين واجتماعية بين عدة اطراف .. وهو ما يجعله متجاوزا للعمل- الادارة الذي يركز على الوصاية كما في التدريب (المشرف – عامل) او الرقابة الواعية (الثواب والعقاب).

ان الشيء الجوهري من الوجهة الفكرية في عرف التربية الحديثة ، ما هو ان نعلم طائفة من الاشياء ، بل ان نكون الفكر ، وندربه على الملاحظة والبحث والتفكير ، ونعلمه ان يتعلم . فبدلا من ان يتعلم المرء كتابا مدرسيا في التاريخ مثلا من الخير له ان يقبل على بحث شخصي حول العصر الذي يريد معرفته, فالمرء لايتم تكوينه الفكري استنادا الى الكتب وحدها، كما في المدرسة التقليدية ، بل يشتمل على حظ كبير من العمل والتطبيق.

ان التربية الوظيفية هي التربية القائمة على اساس الحاجة ، الحاجة الى المعرفة ، الحاجة الى البحث ، الحاجة الى النظر ، الحاجة الى العمل . فالحاجة ، والاهتمام الصادر عن الحاجة ، ذلك هو العامل الأساسي الذي يجعل من الاستجابة عملا حقيقيا .. فالعمل الذي لايرتبط ارتباطا مباشرا او غير مباشر بحاجة من الحاجات أمر مخالف للطبيعة . فالمدرسة الفعالة قوامها مبدأ الحاجة .

إضافة الى ان عملية التعلم تتميز بالتكاملية والشمول لكل المكونات, ثم ان التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة . كذلك فأن اكبر محفز في التعلم يكمن في الرضا الذاتي المترافق مع المعرفة والخبرات الجديدة . وفوق كل ذلك فأن التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات والذي يقف عند الاستنساخ وحدود الذاكرة الى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من اجل تغيير السلوك بشكل دائم . ان التعلم لابد ان ينعكس ايجابيا على نتائج الاعمال بما يجعله اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية.

أهمية التعلم:

لابد ان ينعكس التعلم ايجابيا على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية . ان قوى التغيير الخارجي للمنظمة المتمثلة في السوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والمتغيرات الاقتصادية ، تتطلب التعلم من اجل اجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية ، والتي تنعكس على القدرات الجوهرية للشركة فتثري ميزتها التنافسية.

الابتكار

خلافا للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الأبتكار .. فأن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى ان التعلم يمكن ان يكون ابتكاريا . وهو ما تحدث عنه بيتر دراكر P. Drucker واسماه التقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية وان الابتكار مهما كان جذريا او تدريجيا فأن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص او ممارسة فردية لمبتكر الى نمط سلوكي وممارسة في كل الشركة وان القواعد الجديدة هي ابتكار متعلم في كل الشركة ، حتى اذا انتج مشروعات فاشلة. اذ ان التجربة الاسوأ ليست الفاشلة ، وانما التجربة التي لم يتم التعلم منها ، حيث ان اكبر خسارة هي عند عدم التعلم من الماضي ، فالذين لايتذكرون الماضي محكوم عليهم بأعادته.

التعلم السريع:

نعيش في حقبة القرن الواحد والعشرين عصر المعرفة العالية السرعة والتعلم السريع . ففي ظل تزايد عدد المتنافسين وتعاظم المنافسة القائمة على المعرفة ، اذ ان العمليات المعرفية اسرع من العمليات المادية ، وان الاقتباس واستنساخ التجارب المعرفية اسرع من الاقتباس المادي ، اضافة الى ان الانترنيت جعل التعلم عن بعد عبر القارات يتم بسرعة الضوء, لهذا اصبحت الشركات اكثر تقبلا للتجارب والمشروعات الجديدة واكثر تقبلا للفشل والنجاح ، واصبحت اكثر اهتماما بالدروس المتعلمة التي لابد من نشـرها وتوظيفها في تجاربها ومشروعاتها اللاحقة . وهذا يجعل المرحلة القائمة مرحلة تحول بشكل متزايد الى منظمات تعلم.

تصنيف التعلم:

التعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار ، في حين ان التعلم الاستثنائي العالي Heigh Learning الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة اذ يترافق مع ادخال المفاهيم والقواعد الجديدة التي تهز بعمق المفاهيم القديمة ، فيكون هذا التعلم بمثابة انشاء للنظام الجديد في قلب الاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في الشركة . والتعليم العالي هو تعلم خلاق يميز الأفراد في الظروف الجديدة للتغيير ، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بوتيرة النمو الأسي من تجاربهم الخاصة.

وهناك تصنيف آخر قدمه بيتر سينج P.M.Senge يصنف التعلم الى نوعين:

1- تعلم تكيفي ، ويتم بالاستجابة للاحداث التي تواجه الافراد او الشركة ، وهو يدور حول التقليد او الاستنساخ للاحداث التي تواجه الافراد او الشركة ، وهو يدور حول التقليد او الاستننساخ من الغير ، وتمثل كما يرى سينج مجرد خطوة اولى بأتجاه منظمة التعلم.

2- التعلم التوليدي : وهو التعلم الخلاق ويقوم على الإبداع Creation لأنه يتطلب الافكار الجديدة في الشركة ، والطرق الجديدة في البيئة ، لذا فهو يوسع قدرات الشركة نحو الفرص المتاحة.

ويلاحظ من خلال هذه التصنيفات ان الشركات كلها تتعلم وتسعى من اجل التعلم ، ولكن بعضها افضل من بعض في عملية التعلم سرعة وتحويلا الى قيم حقيقية في الشركة . كذلك ان الشركات تتعلم من مصادر خارجية بشكل استنساخي قائم على التقيد بهدف اللحاق بالآخرين . لكن التعلم الأهم هو الذي يساعد الشركة على تغيير افتراضاتها ومبادئها و أسس اعمالها.

اضافة الى ان التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها الشركات ، ففي فترات التغيير بكون التعلم بمعدلات سريعة جدا تقترب من التعلم بمعدل أسي . ولما كانت التغيرات البيئية الخارجية والداخلية مستمرة لذا فأن عملية التعلم تظل مستمرة لا تتوقف بحركة لولبية متصاعدة لاسقف لها.

المنظمة المتعلمة: Learning Organization

منظمة التعلم او المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية, ويعود هذا التحول الى تطور الخبرة الادارية في التعامل مع قدرات العامل ، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على اولوية المهمة Task كما لدى تايلور ، ومن ثم كان التركيز على العامل واهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة التعلم . ولكن ما اعاقها كل تلك السنوات ان تلك العلاقة الادارية كانت تتم بشكل تقليدي هرمي (المدير – العامل) . ان منظمة التعلم تقوم على النظرة المتفتحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة وليس الادارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير . ومن ثم كشف عن اهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج الشركة ، لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل بالاتجاه القائم على الزبون ، وبخاصة ان الزبون هو مصدر معرفة مهمة فهو الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته ، وهو المصدر الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق لان التغيرات الاولى في السوق تظهر اولا لدى الزبون غالبا .. في مقترحاته وشكاواه ومطالبه.

وفي حالتي التركيز على الزبون العامل فأن التعلم هو القاسم المشترك الذي يجب توسيعه ليشمل الشركة كلها ، أي بيئتها الداخلية والخارجية:

•تطور تكنولوجيا المعلومات IT والانترنيت التي اوجدت القدرة على التشبيك Hyperconnectionبين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية ، وهو ما يجعل التعليم ممارسة آنية ومستمرة ، كما يشكل دافعا نوعيا للابتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية واقتصاد المعرفة.

•التطور في ادارة المعرفة من خلال التحول من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الادارة ، الى منظمات التعلم التي تجعلها مسؤولية الجميع لتقاسم المعرفة وانشاء القيمة .. وصولا الى الادارة الالكترونية القائمة على الانترنيت تحفيزا للعلم بين العاملين ، وبين الشركة والزبائن والعالم اجمع.

مفهوم المنظمة المتعلمة:

التعلم التنظيمي يعني تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل . لكن هذا التعلم يتم بصورة يسيرة ومحفزة في منظمات التعلم . لهذا فأن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في اطار ملائم هو منظمات التعلم.

وتعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع اعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل الا ان هذا التعريف يقتصر على حل مشكلات العمل التي لاتمثل الا الحلقة الاولى في التعلم.

كما تعرف منظمة التعلم : بأنها المنظمة الماهرة في انشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة

ولا يقتصر هذا التعرف على مستوى نقل المعرفة وفهمها بل على السلوك واعادة بناء المنظمة.

كما تعرف بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المشكلات المنظمة قادرة على ان تجرب وتغير وتحسن بأستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وانجاز اغراضها , وهو تعريف يتجاوز حل المشكلات الى تعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية وهو اهم ما يميز منظمة التعلم.

لقد اشير لمصطلح المنظمات المتعلمة لأول مرة من قبل بيتر سينج الذي عرف تلك المنظمات بأنها المنظمات التي يوسع فيها الأفراد بأستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا ، والتي يجري فيها تنشئة انماط جديدة وشاملة من التفكير ، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية ، وحيث يتعلم الافراد بأستمرار كيف يمكن ان يتعلموا معا.

ويمكن ايضا تعريف المنظمات المتعلمة بأنها تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق بأكتساب وايجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها بأستمرار على اساس تلك المعرفة الجديدة وعلى اساس النظرة المستقبلية الثاقبة.

أي انها تقوم بأستمرار بما يأتي:

1-اكتساب افكار ومعارف جديدة وتعلمها

2- تحويل ونقل تلك المعرفة الى كافة انحاء واقسام المنظمة وافرادها

3- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين اعضاء المنظمة

4- تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة

5- قياس نتائج التغيير.

وهنالك عدد من الخصائص لزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعلم وتحقيق تغيير ناجح منها:

•التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة

•التدريب المستمر للعاملين

•جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان

•التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة

•قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها

•الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة .

السمات والمميزات:

حدد بيتر سينج P.Senge سمات اساسية لهذه المنظمات هي:

•تفكير النظم (الجميع جزء من نظام تداؤبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية)

•البراعة الشخصية

•النماذج الذهنية

•بناء الرؤية المتقاسمة

•بناء الفريق ، فالهرمية تعمل ضد التعلم اذ (ان عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى)

وحددها ديفيد غارفين:

•حل المشكلات بطريق منهجي

•التجريب الخلاق

•التعلم من التجربة الماضية

•التعلم من افضل الممارسات لدى الآخرين

•نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل المنظمة.

كما حددها ريتشارد دافت بستة عناصر متفاعلة شبكيا:

1-القيادة المصممة والمعلمة والراعية

2- الاستراتيجية التشاركية (التشارك والانبثاق . فكل المنظمات كانت تتعلم الا ان الجديد هو ان منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي .)

3-الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي)

4-الثقافة التكيفية القوية (الانفتاح والتقاسم الثقافي)

5- التمكين الاداري للعاملين

6- المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها .

الذاكرة التنظيمية:

لاتعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية ، فالأشياء التي لاعلاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية . فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي . وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فأن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي ، وعلى الفاعلية العالية ايضا . وحسب جيفري بيتش G.Petch فان ضياع المعرفة يمكن ان يكون اكبر خسارة . وهذا ما حدث في ناسا NASA التي فقدت الطبعات الزرقاء لصارخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969م .

فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد اصحاب الذاكرة الفعالة . وفي ثقافة الشركة . وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرامجيات وفي استراتيجيات وسياسات الشركة . لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة والمحافظة على افرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للشركة وتواصلها ، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة بأستخدام تكنولوجيا المعلومات ITوخرطنة معرفة الشركة من خلال تنظيمها وتحديدها . وتحويل المعرفة الضمنية الى صريحة هيكلية بأبقاء اكبر ما يمكن من معرفة الافراد في انظمة الشركة وهيكلها الصلب حتى بعد اطفاء انوار الشركة ومغادرة العاملين الى بيوتهم ، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية لديهم.

التعلم الاجتماعي:

ان التعلم وان كان ذاتيا الا انه لايتم الا في اطار اجتماعي ومن خلال التفاعلات المختلفة مع الآخرين وبسياقات محددة ، وهذا مضمون نظرية التعلم الاجتماعي . فهذه النظرية تقوم على اساس ان التعلم يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين ولا يجري في فراغ ففي الشركات ذات الثقافات المحافظة يكون التعلم السلبي سائدا ، وهذا النمط ينحى نحو المحافظة على الحالة القائمة ومبادئها وافتراضاتها ، مما يمنع التعلم اللاحق لكل من يخالفه ومثل ذلك يؤسس للحلقة المفرغة Vicious cycleللتعلم السلبي المعيق للتغيير . خلافا للشركات ذات الثقافات المرنة الموجهة للتعلم بشكله الايجابي في ظل علاقات اجتماعية تشجع على التعلم بدورة متفاعلة تؤسس للحلقة الحميدة Virtuous cycleللتعلم الايجابي.

مفارقة التعلم والابتكار:

ان الحلقة السلبية للتعلم تطرح من خلال منهجها المحافظ ما يسمى بمفارقة التعلم والابتكار . فمن المعلوم ان التعلم يشكل القاعدة الفكرية والسلوكية لعملية الابتكار .. ولكن المفارقة تحصل خلال تلك المناخات المتكلسة والعلاقات الاجتماعية والبيئية المتزمتة التي لابد ان تشكل خصومة لكل كشف جديد ولكل خطوة غير مألوفة اذ تعتبر بشكل مطلق مغامرة خاسرة، وخروجا على الخطة العامة.

ولذلك يستدعي الأمر تفتحا واعيا في بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية لتشجيع الابداع والمبدعين المجددين بشكل واع يرعى هذه العملية الضرورية لتجدد دورة حياة الشركة واستمراريتها وتقدمها ، وهو لا يتم الا من خلال توجيه منحى التعلم بشكل ايجابي وذكي لايكرس القديم ويدور في فلكه وان حقق خلاله بعض النجاح المؤقت وفق منحنى التعلم.

ان منحنى التعلم المبني على حلقة التعلم الحميدة يضمن نجاحات متواصلة ومتصاعدة بشكل جدلي لولبي وبخاصة عند تحقيق ولاء العاملين وشدهم الى الشركة بوسائل ادارية انسانية متفتحة تهدف الى المحافظة عليهم وتعظيم شأنهم ، وتقلص الى ادنى حد ثغرة دوران العمل وتركه من قبل بعضهم ، فتلك الثغرة هي اكبر خطر يهدد منحنى التعلم ضمن حياة المنتج الواحد او دوران حياة المنتج المتعاقبة.

القيمة التنافسية والتعلم:

ان تحقيق القيمة او الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في احد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل اساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضا ملموسا في كلف الانتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة . كذلك يتحقق من خلال الابتكار وادخال الأساليب الجديدة في الانتاج والخدمات التي لن تتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلا جدليا يفضي الى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة او الميزة التنافسية.

وهنالك شروط تمثل القاعدة الاساسية لتوليد القيمة التنافسية واهمها:

•التعلم المستمر

•التعلم مسؤولية الجميع

•تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة

•ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل

•منهجية تحويل التعلم الى قيمة

•اقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم بأستمرار

•ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما ، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي ، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي . وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية.

•ان منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي Systematic هذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبية Syenrgic وان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية ، وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبريا.

ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما ، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي . وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية.

•ان منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي Systematic هذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبية Synergic وان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية ، وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبريا.

•ضرورة اعادة النظر في البرامج التربوية بما يتناسب وأهمية التعلم الذاتي منهجا ذهنيا مستقلا في التفكير وبخاصة خلال العمل.

•تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت و محفزات خاصة للمتفوقين والمبتكرين

.

•تشجيع التعليم المستمر و والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين.

•تجهيز المنظمات بتقنيات حاسوبية واتصالات متقدمة و بشبكات معلوماتية متطورة وبخاصة الانترنيت والانترانيت والاكسترانيت.

•تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد بيانات وحفظها واتاحتها للعاملين لأغراض الإفادة والبحث والتطوير والابتكار.

•التوجه نحو بناء فرق العمل الادهوقراطية الشبكية Adhocracy بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة ، وتمازج الخبرات ، ولامركزية القرارات.

الحوافز :

يعبر مفهوم الحافز عن العامل أو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد الى رفع مستوى أداءه في عمله ، وبما أن الأنسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول أن يوفر لها عملية التحقيق من خلال فرصة التميز بعمله ، وتتنوع هذه الحاجات الى عدة أنواع فمنها حاجات مادية أو معنوية أو إجتماعية ، فإن المنظمات تستثمر هذا الأمر في مجال العمل على زيادة وأستمرار فعالية ونشاط وكفاءة الأفراد في أدائهم لأعمالهم بتحفيزهم لغرض إيصالهم الى مستويات مثالية في الأداء يخدم تحقيق أهداف المنظمة من جهة ، ويعمل على زيادة استقرارهم مادياً أو معنوياً أو أجتماعياً.

إن كل شخص من الأفراد العاملين يمتلك في داخله قوى أو طاقة كامنة أو طاقة محركة تدفعه الى القيام بالأعمال ، وهي عبارة عن رد الفعل لرغباته وحاجاته والسبيل لتحقيقها ، فعندما يعمل الأفراد في أي عمل معين ويحاولون الوصول الى أعلى مستوى من الكفاءة في أداءه فإن ذلك قد نتج عن رغبتهم في أستثمار هذا العمل لتحقيق حاجاتهم ، وهذه الحاجات تؤدي الى الرغبة بالعمل والتي تسمى بالدافعية للعمل وهي تخص الأفراد.

أما الحافزية على العمل فهي تخص إدارة المنظمة حيث هي عملية أستثمار دافعية الأفراد وتمييز أداءهم وتحديد مستوياته ، وذلك من خلال تكوين نظام تحفيزي معين للأفراد يؤدي بهم الى العمل بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المتميز الذي يحقق أهداف المنظمة والتي أهمها زيادة الكفاءة الأنتاجية إضافة إلى الوصول الى مرحلة إمتلاك المورد البشري الكفوء والمؤهل لزيادة ثباتية الميزة التنافسية للمنظمة.

إن جودة عملية التحفيز وتحقيق أهدافها المرجوة منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة الذي تتمتع به إدارة المنظمة في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية في تحقيق أهداف المنظمة ، حيث تكمن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة يعمل على أستثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل والذي يحقق أقصى العوائد للمنظمة.

وعندما يكون نظام التحفيز ذو مستوى جيد وعملي فإنه سيحقق العوائد التالية بشكل عام:

أ- بالنسبة للمنظمة:

1-زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المنظمة من خلال رفع مستوى العاملين.

2-زيادة مستوى الأنتاج وكفاءته والذي يعني زيادة مستوى الأرباح المتحققة.

3- الترشيد بالوقت وعوامل الأنتاج المختلفة والتقليل من الإهدار فيهما.

4- التخلص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للأفراد مثل الملل والتأخير والغياب والتنافس غير الشريف.

5- تكوين معايير ثابتة لجذب وأستقطاب الأفراد الذين يمتلكون التأهيل العلمي والمعرفي الجيد.

ب- وإذا كان نظام التحفيز بمستوى جيد وعملي فإنه سيحقق العوائد التالية بالنسبة للعاملين:

1- توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة إيجابية وصحية بعيداً عن البحث عن طرق أخرى خارج نطاق الوظيفة.

2-توفر السبيل للتنافس الشريف في العمل بعيداً عن التصرفات والعلاقات الشخصية والتحيز حيث أن التفوق والأداء والسلوك الجيد هو المعيار لنيل الحافز.

3-إحساس الأفراد العاملين بأهتمام منظمتهم بهم وحرصها على زيادة تعلقهم بالعمل إضافة الى حرصها على تكريم المتميز وتحفيز المتلكئ الى تحسين مستوى أداءه.

4-زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي ، إضافة الى زيادة حرصهم على أختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم وأهدافهم والتي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عالي من الأداء والتميز.

التفسير النفسي لتأثير الحافز على العاملين:

إن العديد من المشاريع أو الأعمال الناجحة لم تعتمد بشكل مباشر على أن يكون شكل الحافز مادي ، فالكثير من العاملين يحاولون تغيير واقعهم عندما يشعرون بالمضايقات أو الضغط النفسي الناتج عن سوء التعامل من المسؤول المباشر أو الجهة التي تدير العمل حيث تشكل العلاقة بين المسؤول والموظف جانباً مهماً وله تأثيره على مستوى أداء العاملين

وكفاءتهم في الإنتاج, إن الكثير من المنظمات التي اعتمدت اسلوب التعامل المادي أو الجاف لم تستطع أن تستمر لفترة طويلة في تلمس الأنتاج المتحسن حتى وإن أستخدمت الحافز المادي كعامل ضغط لتحقيق الإنتاج ، فالعامل بطبيعته الأنسانية وخصوصاً في حالة زيادة عنصر الطلب على القوى العاملة ، يبحث عن العمل في المنظمات التي يحصل فيها على المال والتقدير معاً ، التقدير والأعتبار لذاته وإمكانياته وما يستطيع أن يقدم مقابل ذلك كله دون تعرضه الى المعاملة المادية البعيدة عن التعاطف والمجاملة الأنسانية الإيجابية.

إن من الطرق الصحيحة التي لجأت لها المنظمات في العصر الحديث هو إجراء دراسة عميقة للعوامل والرغبات النفسية للعاملين حيث أن إدارة المنظمة الحريصة تقوم على إشباع رغبات العاملين لغرض كسب ولائهم وإخلاصهم في العمل إضافة الى ضمان قدرتهم على تقديم أفضل أكفأ المستويات في الأداء ، فتقوم هذه المنظمة الحريصة بدراسة ظروف العمل المادية والأنسانية لغرض التعرف على مستوى إندفاع العاملين نحو إنجاز الأعمال حيث أن هذه الظروف هي التي تحدد السلوك بشكل كمي أو كيفي للعاملين ، مما يؤدي بالمنظمة الى ضرورة العمل بتطابق الرغبات الموجودة مع نظام التحفيز المقترح والذي يؤدي الى أعلى مستوى من النتائج في العاملين، فتعمل المنظمة مثلاً على الأطلاع على العوامل النفسية للعاملين ودراستها لغرض التعرف والإطلاع على تأثيرها فيهم ومن خلالها يمكن تصميم ما يلائمها من أسلوب تحفيز معين يعمل على معالجة عدة أنواع من المشاكل مثل التعب والملل لتوفر لهم عوائد مهمة مثل الوقاية من الحوادث

وتحقيق الرضا النفسي ، وبالتالي أستقرار العمل والتقدم بالأنتاج, ولتحفيز إندفاع العاملين يجب أن تعمل المنظمة في البداية على معرفة دوافع الأفراد والتي تمكن الإدارة من تحديد سلوكهم في مختلف الظروف ، بالإضافة الى أن معرفة هذه الدوافع توفر الوسيلة لضبط وتوجيه سلوكهم.

إن أسلوب التحفيز الفعال هو الذي يعمل على إثارة الدوافع التي ترغب فيها المنظمة والتي تحفز العاملين الى القيام بالأعمال التي تفضل المنظمة زيادة مستوى أدائها ، كما تحفزهم بنفس الوقت على التخلي عن كل الأعمال والسلوكيات التي لا تخدم مصلحة العمل وتؤثر على مستوى الأداء والكفاءة في المنظمة, ومن ذلك فإن على الإدارات في المنظمات التقرب من العاملين وملء الفراغات التي يمكن أن تنشأ بينهم وبين إدارة المنظمة وذلك من خلال التعرف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى الجهود لغرض تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني تعبئة طاقاتهم و تنشيط وتحفيز دوافعهم لهذا الغرض, ويجب البحث عن الحاجات والرغبات التي يشعر بها العاملون ومنها يمكن التوصل الى نظام حافز يؤدي غرضه بنجاح تام.

شروط الحافز الجيد

1- يجب أن يكون نظام التحفيز قادراً على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط والتوئمة بين الفرد ووظيفته أو مهنته حيث يتناسب مستوى الأداء وتأثير الحافز فيه طردياً مع مقدار أستقرار الفرد في وظيفته وتلاؤمه معها.

2- يجب أن يكون نظام التحفيز يتسم بالعدالة والشفافية لكي يكون فعالاً في توفير الفرص للجميع وبالتالي تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها ومنها تحقيق الرضا الوظيفي.

3- بما إن كل نوع من التحفيز يلائم وقت وظرف معين للعاملين ، لذا يجب اختيار نظام التحفيز بشكل يلائم الظروف المعينة للعاملين وما تحدده رغباتهم المختلفة ، حيث يؤدي النظام التحفيزي هدفه بشكل عالي المستوى عندما يكون متناسباً مع ظرف العاملين ورغباتهم ، ففي ظرف معين يكون الحافز المعنوي أو النفسي هو الفعال أكثر من الحافز المادي أو العكس أو الأثنان معا في ظروف أخرى.

4- بما إنه من غير الممكن أن يتساوى عطاء ومجهود العاملين جميعهم بمستوى واحد ، حيث يختلف الأداء من واحد الى آخر ، لذا يجب أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع نسبة أداءه المقدمة وكيفيتها ونوعيتها ، وهذا سبب رئيسي للتنافس بينهم أيضاً ، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل.

5- بعد وضع وتصميم نظام التحفيز الملائم ، يجب أن يلاحظ مدى تأثيره على أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة ، فلابد من تسجيل تقدم معين أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز ، وبعكسه فلن يعتبر نظام التحفيز ناجحاً أو دقيقاً في أختيار العناصر القريبة من دافعية العاملين.

وتتنوع الحوافز وتنقسم الى عدة أنواع معتمدة على عدة مفاهيم لتستند عليها:

1- **حوافز خارجية :** ويقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بشكل مباشر بالعمل أو الوظيفة الموجودة مثل ولكنها تكون مدعومة أو متمثلة بجوانب أخرى منها تشكل حيزاً مهماً بالنسبة للعاملين فهي تسد جزء كبير من رغباتهم وأحتياجاتهم المختلفة وتتمثل بعدة أنواع هي:

أ- حوافز مالية مثل الراتب الشهري.

ب- خدمات مالية ما بعد التقاعد مثل الراتب التقاعدي ، والدعم الأحتماعي والأنساني.

ج- العلاقات العامة : حيث توفر فرص توفر إنشاء علاقات إجتماعية من خلال لعب دور في المجتمع العملي أو في أي محفل في المنظمة مما يؤدي ذلك الى تطوير القابليات.

ء- المزايا الإضافية : كالإجازة المدفوعة ، علاوات التأمين الصحي والتغذية والتنقلات والمكافئات .هـ- الترقيات الوظيفية : الى مناصب أعلى أو مستوى أفضل في المعاملة الوظيفية كالخدمات المقدمة.

2- **حوافز الداخلية** : ويقصد بها الحوافز التي تتعلق بشكل مباشر بالأنتماء الى العمل أو الوظيفة الموجودة كما تمثل تقدير الموظف لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه والذي يقوده الى توفير كل أسباب النجاح في إدارة وأداء هذه الوظيفة بمستوى يرضيه ويرضي مسؤوله أو إدارته العليا.

السلوك التنظيمى بالمنظمات:

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلًا والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

ويقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

فالسلوك التنظيمي تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمهما علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات .

ونحن بحاجة إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضًا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية.

و يعرف السلوك التنظيمي بانه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجه لاحتكاكه بغيره من الافراد أو نتيجه لاتصاله بالبيئه الخارجيه من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل مايصدرعن الفرد من عمل حركي، تفكير،سلوك لغوي، مشاعر، أدراك ، أنفعالات.

ويعنى السلوك التنظيمي أساسًا بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة.

وعرف كلا من Greenberg &Baron السلوك التنظيمي بأنه (مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل وفي بلاده، إلا أنه ليس علما بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلًا، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج أناسًا ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال،

فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع، ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها، أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، واهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والإتصالات.

والمناخ التنظيمى هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة.

أهداف السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.

أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي:

1- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الإنتباه إلى ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالإستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، وإتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الإختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الإختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الإختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثرواتهم المادية من المنظمات، وأيضًا ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات ، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيرًا قويًا على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

1- التنبؤ بالسوك: يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، وإعتمادًا على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ بإستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ بإستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

2- تفسير السلوك التنظيمي: عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم إستخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلًا إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب إستقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحدد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لإنخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبًا ما يستطيعون إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

3- السيطرة والتحكم في السلوك: يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدًا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدى يوميًا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبًا على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملًا في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

عناصر السلوك التنظيمي-:

أن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعه

أ- بالنسبه الى الفرد-:

1- التعلم: و هو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

2- الإدراك : هو يعالج نظرت الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث من حوله و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

3- الدافعية: هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعـية لعاملين وبالتسلح ببعض الأدوات و التي يمكن من خلالها حث العامليـن على رفـع حماسهم في أعمالهم.

4- الشخصية: و هو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء مـن توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

5- الاتجاهات النفسية: و ينقسم إلى ثلاث أقسام-:

*العنصر المعرفي (المعرفة و المعلومات): إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعلم وخبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد أتجاه موضوع معين و هـي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.

*العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر): بناء علـى معرفته ومعتقدأنه تتكون المشاعـر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل و حب و كراهية و إعجاب أو عـدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

*العنصر السلوكي (الميل السلوكي): و يفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطه.

ب- بالنسبة للجماعة:

و هي تلك المتغيرات و العناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال-:

-القيادة: و يساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنمـاط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القياديـة المناسبة.

-جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهـر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القـرارات داخل جماعات العمل.

-الاتصال: ويساعد هذا الموضوع المدراء او العاملين في فهم كيف يتم الاتصـــال داخل العمل و كيف يمكن جعله بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهـــارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية.

مما تقدم اعلاه يتضح لنا أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من عناصر منهـا ماتتعلق بالفرد أو الجماعه فأن أطلاع الاداره على مستوى أدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافاتهم أو اتجاهاتهم النفسيه سيدفع المنظمه الى التنبؤ المسبق بـسلوك الفـرد ومحاوله توجيه هذا السـلوك نحو تحقيق أهدافها هذا من جهه ومن جهه أخرى للجماعات فأن أطلاع الاداره على التنظيمات الرسميه أو الغير رسميه للجماعات والصراع الذي يدور فيما بينها كل ذلك يمّكن الاداره من توجيه هذا الصراع وتحويله الى منافسه وتحفيـزهم لزياده عمليه الانتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحه التنظيم.

-المبادئ السلوكيه في التنظيم:- لقد بلغت المبادئ التنظيمية من الواجهة السلوكية وهي تطبق على جميع المنظمـات سواء كانت مؤسسة أو منشأة أعمال.

-التنظيم الإداري: يعبر دائما عن نمط القيادة والسلطة بالتجمع الذي يعمل فيه.

-هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع فيجب أن يكـون الإداري مدركا للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع، ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظم معتقداتهم فيشعرون بحاجات جديدة ، أو مصادر ضغط جديدة لا تصلح الأنظمة الاجتماعية الحالية لمواجهتها بشكل كافي أو عندما يكتشفون إشكالا من التنظيم الاجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة.

-إن العلاقات الغير رسمية بالمنظمة تفرض نوعا من السلوك الغير رسمي الـذي يسهم في أداء الأعمال ومن ثمّ فإن على الإداري أن يعترف بوجود التنظـيم الاجتماعي غير الرسمي بمنظمة وان يجعلها تتواءم مع الأنماط الاجتماعية.

-أن التنظيم الاداري شانه شئن التنظيم الاجتماعي عرضه لسوء التنظيم وللتفكك الإداري ومن مظاهره تعدد القادة ، الصراعات فيما بينهم وهذا يتطلب مـــن الاداري أن يهتم وأن يتفهم كل عضو في المنشأه الدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفه المناطه به.

-إن المواقف التي يتولد منها الضغط و التوتر داخل المؤسسة او المنظمة تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقل أو عدم الترقية ، كما قد تكون نتيجة تصرفات الرؤساء وسلوكهم المتقيد وعدم وضوح الأهداف والحاجات والنوايا والشك فيمـا يحدث في المستقبل ومن هنا يتحتم تغيير التنظيم الإداري كلما لم تطبق الإجـراءات الإداريـــة لتحقيق هذا التوتر ، كما أن نمط التشكيل التنظيمي الذي يوضع لأي منشأة لابد أن يكون أنسب الأشكال لتحقيق أغراضها.

مما تقدم اعلاه نخلص أنه للسلوك التنظمي مبادئ تحكم هذه السلوك وتؤثر عليه بصوره مباشره أو غير مباشره فنوعيه القياده الاداريه داخل المنظمه ووجود التنظيمات الغير رسميه وعلاقات المنظمه بالبيئه الخارجيه وباقرانها من المنظمات الاخرى وما يمكن أن يحدث من أرباك في فشل المنظمه خصوصاً اذا ما علمنا أن أي تنظيم هو عرضه للصواب أو الفشل وكذلك التخوف وضغوط العمل وما الى ذلك كلها تكون بمثابه مبادئ لتوجيه السلوك وبالتالي يكون التعرف عليها من قبل الاداره بمثابة تنبؤ مبكر لما يمكن ان ينتج من ردود أفعال مختلفه لافرادها سيكون حافز مهم للاداره في تطويرسلوكيات الافراد بما يخدم العمليه الانتاجيه.

-محددات السلوك التنظيمي-:

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة-:

أولا: المنظمة-:

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الاتى-:

*فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

*إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيــادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

*وضع استراتيجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيــات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

ثانيا الفرد-:

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدى إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

ثالثا البيئة-:

*تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد فى تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة ، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها-:

*تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

*التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.

*تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.

*تجنب التقوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.

*تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

*تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

لذا سنتناول السلوك التنظيمي باعتباره محصلة لتفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة المنظمة وان محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد تتناول-:

أ- دوافع العمل.

ب- هيكل القيم الشخصية لدى العاملين.

ج- ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة.

وان محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة تتناول-:

أ- عملية الإدراك.

ب- أنماط القيادة.

ت- طبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

في حين أن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة تتناول-:

أ- إدارة التكنولوجي وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة.

ب- إدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

مما تقدم أعلاه يظهر أن للسلوك التنظمي محددات وموجهات يمكن من خـــلالها أن تلعب دوراًً في أستمراريه سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيره تقدم أهداف التنـظيم أولا وأخيراً وأن أختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعه أو ما كـان مرتبط بالبيئه الخارجيه أو الداخليه التي يسبح التنظيم في فلكها بغيه الوصول الى مرحله النجاح وتجاوز الخلاف والصراعات الضاره والازدواجيات والتدخلات في الاوامر والـذي قد يساهم في أرباك وتخلف العمليه الانتاجيه والاداريه داخل المنظمه.

الإدراك:

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا من أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية، ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها وندركها وليس كما هي عليه في الواقع، وعلى هذا فإن أسلوب إدراكنا للأشياء من حولنا يحدد سلوكنا تجاه هذه الأشياء وتجاه هؤلاء الناس، وحواسنا هي وسيلة للانتباه إلى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية التي تمثل التمثيل الذهني أو العقلي لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها، ثم نقوم بتنظيمها، ثم نفسرها، لكي يؤدي ذلك في النهاية إلى التصرف بشكل معين.

مفهوم الإدراك:

لعلنا نتفق جميعًا أننا نعيش في عالم معقد ومركب حيث نتعرض ما بين لحظة وأخرى للعديد من المثيرات، وقد يظن البعض أن هذا يفرض التعامل التلقائي والعشوائي مع هذه المثيرات إلا أن الواقع يشير إلى أننا لا نستجيب أو نتعامل مع هذه المثيرات أو نختار من بينها بشكل عشوائي وإنما من خلال عمليات محددة ومنتظمة يطلق عليها العلماء الإدراك.

ويعرف البعض الإدراك بأنه العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين.

ويمكن تعريف الإدراك الاجتماعي بأنه العملية المنوطة بفهم الآخرين، وأيضًا الممارسات التي تؤدي إلى توليد استجابة Making sense لمثير معين، كما يمكن التعامل مع الإدراك باعتباره عملية استقبال وتنظيم وتفسير وترجمة المدخلات التي ترد إلى الفرد من البيئة المحيطة حيث يتم عمل مقارنات وتفاعل بين ما يرد من معلومات أو بيانات وبين مثيلاتها المخزون في الذاكرة على نحو يؤدي إلى سلوك محدد.

يقصد بالإدراك الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة .

والإدراك هو عملية استقبال وانتقاء وتفسير لمثير أو أكثر في بيئتنا المحيطة، فنحن نرى من نخالطهم أقاربنا وزملاءنا وأصدقائنا ورؤسائنا، ونستمع لما يقولون ونتلقى معلومات ومثيرات من مصادر شتى محيطة بنا فنستقبلها وفقًا لقدرات حواسنا، ثم نفسرها وفقًا لدرجة وضوح واكتمال وجاذبية هذه المعلومات أو المثيرات، وكذا وفقًا لحاجاتنا ودوافعنا وتوقعاتنا وخبراتنا السابقة.

ففي هذه البيئة المليئة بالمثيرات يساعدنا الإدراك على تصنيف وتنظيم ما نتلقاه، فنتصرف وفقًا لتفسيراتنا للحقيقة التي نراها وندركها، وكثيرًا ما تكون نفس الحقيقة التي نراها غير الحقيقة التي يراها أو يدركها الآخرون، أي إننا نفسر ما نراه، ونسميه الحقيقة، وقد يكون ما أدركناه هو الحقيقة أو لا يكون، وهكذا فنحن ـ غالبًا ـ نرى ما نحب أن نراه، ونسمع ما نحب أن نسمع، فقد ينظر الناس لنفس الشيء لكنهم يختلفون في إدراكه، فمثلًا يدرك رئيس لمجلس إدارة شركة، أحد مديريه (مدير التسويق مثلًا) الذي يستغرق أيامًا عديدة لصنع قرارات هامة على أنه بطئ التصرف وغير منظم ويخاف صنع القرارات، بينما يدركه شخص آخر (مدير زميل له) على أنه مفكر متأن ومنظم، وهكذا فإن نفس الشخص (مدير التسويق) قد قيمه رئيسه سلبًا بينما قيمه زميله إيجابًا.

كما أن الإدراك هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معني للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة، والحقيقة لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه والذي نطلق عليه الواقع. (

خطوات الإدراك:

ويتضح من هذا التعريف أن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التالية:

1- تبدأ عملية الإدراك بشعور أو أحساس الفرد بالمثيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة (مثال ذلك الضوء، الحرارة، الصوت ....)، وتقوم الحواس بعملية الاستقبال من خلال السمع والبصر، واللمس، والتذوق والشم، ويتم تحويل هذه المثيرات إلى المراكز العصبية بمخ الإنسان.

2- يتم تحويل المشاعر والأحاسيس إلى مفاهيم ومعاني معينة، وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات وتفسيرها بناء على المخزون من خبرات وتجارب سابقة في ذاكرة الفرد، وهذا يعني الخبرات والتجارب السابقة للفرد والمعلومات المخزونة في ذاكراته، قد تغير وتعيد تشكيل يستقبله، ومن ثم يراه شيئًا مختلفًا.

عناصر عملية الإدراك:

تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1- الإحساس.

2- الانتباه.

3- التفسير والإدراك.

ولهذه العناصر الثلاثة أهمية كبيرة في إدراك كل من الأشياء أو المثيرات المادية مثل جرس الهاتف أو صوت بوق السيارة أو إشارة المرور، وكذا الأحداث أو المثيرات الاجتماعية، حيث نمارس الإدراك الاجتماعي فندرك الآخرين وسلوكياتهم.

1- الإحساس.

نحن محاطون بالكثير من المثيرات البيئية، لكننا لا نعي معظمها أو ندركه، إما لأننا تعلمنا أن نتجاهلها، أو لأن حواسنا أي أعضاءنا الحسية غير قادرة على استقبالها والإحساس بها، وحواسنا التي تستقبل المثيرات هي 1- النظر، و2- السمع، و3- الشم، و4- التذوق، و5- اللمس، إلا أن لهذه الحواس طاقة محددة.

ومع ذلك تختلف قوة الحاسة من شخص لآخر أحيانًا، ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى.

فحاسة السمع مثلًا تلتقط مدى محدودًا من الترددات، أما ما يفوق ذلك فقد لا يمكن للبشر سماعه، لكن قد تسمعه حيوانات مثل الكلاب، لكن بعض الناس كفاقدي البصر - مثلًا - يطورون حاسة سمع أو لمس بمستوى أعلى أو أقوى من غيرهم.

وطالما توافرت حواس قادرة على استقبال المثيرات في بيئتنا المحيطة فإن هذه المثيرات تؤدي لأحاسيس أو مشاعر، فالحواس بعد استقبالها للمثيرات الخارجية تنقلها عبر الأعصاب إلى المخ، وهكذا نشعر أو نحس بالصوت والضوء والملمس والمذاق والرائحة، وهناك أيضًا مثيرات داخلية في الجسم الإنساني تنقلها الأعصاب للمخ، مثل الإحساس بالتعب أو الألم.

2-الانتباه:

برغم قدرتنا على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية، إلا أننا لا نلتفت إليها كلها، بل ننتبه لبعضها ونتجاهل البعض الآخر، إما لأنه غير مهم في نظرنا أو لأننا لا نريد رؤيته أو سماعه، وهكذا نمارس انتباها انتقائيا لبعض المثيرات، وحتى مانتنبه له فقد لا ندركه على حقيقته وبشكل كامل بل قد ندركه على خلاف حقيقته أو بشكل جزئي.

3-التفسير والإدراك:

تتضمن عملية الإدراك تنظيم وتفسير المثيرات التي نحس بها، فالأصوات والصور والروائح العطرية وتصرفات الناس وغيرها لا تدخل لوعينا خالصة تمامًا، وعندما ننتبه إليها فإننا نحاول أن ننظم ونصنف المعلومات التي نتلقاها لتفسيرها وندركها بمعنى معين.

وبرغم حرصنا على سلامة ونقاء مدركاتنا من التحيز، فإن خصائص الموقف الذي نعايشه قد يجعل ذلك صعبًا، فنحن قد لا نحسن التفسير أو الإدراك عندما تكون معلوماتنا عن الشيء محدودة أو متناثرة وغير مرتبة، يمكن أن نتخيل هنا محام وقد جاءه من يطلب مشورته ومساعدته في قضية معينة، للوهلة الأولى سيدرك المحامي موقف هذا العميل بشكل غير دقيق، إذ أن المعلومات الأولية محدودة، لذلك فإن مشورته ستتأثر بعدم أو قصور إدراكه لموقف هذا العميل أو الموكل، وفي عملية الإدراك نحاول تفسير ما انتقيناه من المثيرات وهذا يتطلب تنظيم ما استقبلناه.

إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات وحتى نتفهم سلوك الأفراد في المنظمات يجب أن تقف على طريقة إدراكهم للواقع أو العالم الذي يعيشون فيه، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر لدرجة كبيرة على درجة استجابته للمواقف.

العلاقات الأنسانية

تعتبر العلاقات الأنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز ، فالأنسان في طبيعته يميل الى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الأنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل.

تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات ، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلون على إنتاج متميز، إضافة الى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طاريء بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف.

أن البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة ، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الأتصال الأجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة ، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الأنسانية ، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي ، وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الأهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم أشتركوا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة.

وتعمل العلاقات الأنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الأنسانية.

لقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة حيث يتم تعميقها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل ، الأدب والتقدير المتبادل ، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين ، تشجيع الآخرين على الإنجاز لغرض مكافئتهم, ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل

كما يمكنها التأكيد عليه من خلال عقد المحاضرات ، تحقيق الزيارات لأقسام المنظمة والتأكيد على تبادلها مع الآخرين ، كما يمكنها التأكيد على أداء الواجبات الإجتماعية خارج العمل وحث الجميع على ذلك.

وبهذا فإن الإدارات التي تتبع مبدأ العلاقات الإنسانية ستجني ثمار ذلك من خلال حصولها على تقدير الآخرين ومودتهم بالإضافة الى إستفادتها من قدراتهم ومهاراتهم بمستوى أعلى.

إن العلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية ، تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها ولتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية.

ويمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الأنسانية في بيئة العمل والعاملين :

1- إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.

2- إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.

3- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم ، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.

4- تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والابداع في العمل.

5- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات. فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.

6- إنها تؤجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.

7- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسيب في العمل.

8-إنها من العوامل التي تؤدي الى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الأنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والأطمئنان والمكانة الأجتماعية ، وهذا سيؤدي بدوره الى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

وتبرز العلاقات العلاقات الأنسانية في أهدافها من خلال التالي:

.1تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة ، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.

.2تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون.

.3تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد ، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

.4تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

أما أهم المبادئ الواجب توافرها بين العاملين والتي تبنى عليها العلاقات الأنسانية فهي:

1- التواضع: وهي صفة لابد من توفرها في المدراء وأصحاب المسؤولية.

2- التشجيع: فالمسؤول الجيد لابد له أن يختار من أساليب التشجيع ما يناسب العاملين معه.

3- التعاون: فلابد للمسؤول أن يعمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وأنه واحد منهم

4- الشورى: للشورى أهمية كبيرة في العمل حيث أنه أسلوب يعمق جو العلاقات الإنسانية من خلال توثيق رابطة الألفة والمحبة بين المسؤول والعاملين معه مما يؤدي الى تحقيق الرضا والطمأنينة التي تؤديان إلى سرعة تقبل القرار والعمل على تنفيذه بالصورة المطلوبة.

5- العدالة: إن الموضوعية والإبتعاد عن التحيز من أهم الصفات الأنسانية.

6- القدوة الحسنة: فلابد للمسؤول أن يتحلى بالسلوك الراقي ليكون قدوة لمن هو أدنى منه.

7- المسؤولية: إن الشعور بالمسئولية يؤدي إلى الإحساس بالإيثار وحب الآخرين.

8-الرحمة: فالرحمة بين العاملين في مجال العمل تعتبر من أهم ركائز العلاقات الإنسانية.

سلوك الرضا الوظيفي.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومهُ وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا.

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف أخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج .

ويعرف الرضا الوظيفي بأنهُ عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض ، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغييب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجهيهم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر " ليكرت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا.، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

-أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين

-أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

-أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

-أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكنون أقل عرضة لحوادث العمل.

-هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

-عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.

-عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.

-عوامل خاصة بالأداء.

-عوامل خاصة بالإنجاز.

-عوامل تنظيمية.

أ- العوامل الخاصة بالفرد:

-حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

-اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

-الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

-خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب- محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

- 2إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د-مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

هـ - العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

-كفاية الإشراف المباشر.

-الرضا عن العمل نفسه.

-الاندماج مع الزملاء في العمل.

-عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.

-الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.

ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).

د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

ه- الرضا عن بيئة العمل المادية.

و-الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقي)

ز- الرضا عن طرق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم.

ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي:

1- العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

أ- كفاءة الإشراف المباشر: فالإشراف لهُ أهميته لأنهُ نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم بهِ الأفراد من أنشطة يومية.

ب- الرضا عن العمل نفسه: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

ج- الاندماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

2- العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

أ- توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

ب- المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ج- الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياتهِ.

من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:

-الاستقرار في العمل.

-ظروف العمل.

-تقدير العمل المنجز.

-المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

خامسا: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء ، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

الاتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

الانتماء التنظيمي

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم, فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي , organizational commitment وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.

وهنا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة, حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية."

ومفهوم الانتماء التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، مشيرا إلى أن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويرغب في ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى, والعكس صحيح.

إن تحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصروفات المنشأة على التوظيف, كما أنه يزيد من الإنتاجية، إذ يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظف الياباني, فالمشاركة والاحترام جعلا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته."

إن الانتماء التنظيمي يعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع, خصوصاً أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء.

إن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصداقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.

إن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالانتماء التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي, فقد يكون الموظف راضيا عن وظيفته لكنه لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، مشددين على ضرورة الاهتمام بنشر الانتماء بين الموظفين للوصول إلى البيئة النموذجية داخل العمل. تعددت وتنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد أتفق الباحثون على أن مفاهيم الانتماء يمكن أن تندرج تحت ثلاث مداخل وهى:

1- مدخل التبادل.

2- المدخل النفسي.

3- المدخل المشترك.

1- مدخل التبادل: يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه بيكر 1960 والذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد Sidebets"" سيفقدها إذا ترك المنظمة, ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها

ـ تعريف :(Hrebiniak and Alluto) الانتماء التنظيمي هي ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة.

2ـ المدخل النفسي : يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter وزملائه عام 1974 0 ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر:

*قبول القيم وأهداف المنظمة.

*رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة.

*رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة.

وفيما يلي يعرض الباحث لبعض مفاهيم الانتماء التنظيمي وفقا لهذا المدخل:

ـ تعريف :(Porter et al) الانتماء التنظيمي عبارة عن القوة النسبية لمدى اندماج الفرد في منظمة معينه.

3ـ المدخل المشترك:

يرى إبصار المدخل المشترك أن كلاً من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفردة لتفسير الانتماء التنظيمي وبالتالي قام Allen and Meyer سنة 1984 بتقديم المدخل المشترك ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هماً:

1- الانتماء الاستمراريContinuance Commitment :

يعكس هذا البعد " ميل الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة " ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل.

2- الانتماء العاطفيAffective Commitment :

ويعكس هذا البعد " ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها.

ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي.

ثم أضاف (Allen & Meyer) بعداً أخر للانتماء التنظيمي هو " الانتماء المعياري "Normative Commitment"الذي يعكس " تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها الفرد" . وتنبع هذه القيم من مصدرين هما:

*المصدر الأول: القيم التي يعتنقها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية

*المصدر الثاني: القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالمنظمة والناتجة عن التطبيع التنظيمي organizational socialization.

وبذلك يتضح أن مفهوم الانتماء التنظيمي وفقاً للمدخل المشترك يشمل ثلاثة أبعاد هي الانتماء الاستمراري والانتماء العاطفي والانتماء المعياري, إن وجود كل ذلك يعزز من شعور الموظف الإيجابي تجاه شركته، كما قد تتفاوت أهمية الشعور بالانتماء التنظيمي بين شركة وأخرى سواء أكانت مؤسسات ذات طابع نسائي أو غيره، فالشعور بالانتماء يعززه القائمون على الشركة لينقلوه إلى الإدارات الوسطى والمباشرة، فالشخص قد يكون راضيا عن مهنته وعمله إلا أنه غير راض عن الشركة التي يعمل فيها لسبب من الأسباب، قد تعود إلى الأنظمة، الحوافز، السياسات، السلطات، والمسؤوليات وغيرها.

وينبغي على الشركات الكبيرة، والمتوسطة، والصغيرة الحجم أن تولي عناية جدية لهذا الموضوع ولا يتم ذلك إلا بحسن اختيار الموظفين منذ البداية، وترشيحهم لدرجات أعلى، وتقديم الفرص التدريبية، وتفويض القرارات، ناهيك عن أهمية نقل فلسفة الإدارة العليا بوضوح وشفافية إلى جميع العاملين في الشركة, خصوصاً أن شعور الموظف إيجابياً تجاه شركته يؤدي إلى تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية.

سلوك الولاء التنظيمى.

إن مصطلح الولاء لايقتصر على شريحة معينة من البشر إلا أنه يمكن أن يكون أكثر استخداماً في حالة المستويات الوظيفية ومجالات العمل المختلفة ناهيك عن أستخدامه في المجالات السياسية والإعلامية التي يستخدمها المتخصصون بالخطب الرنانة والتي يقصدون فيها التعبير عن مدى تمسك الفرد أوالسكان بوطنيتهم كدليل على رد الجميل للمكان الذي عاشو عليه وآواهم وحقق مصالحهم المعيشية.

وفي الحقيقة إن مصطلح الولاء يعني في مجال آخر نوع من الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه ، ففي منظمة معينة على سبيل المثال يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الإعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصباً قيادياً في هذه المنظمة ، على أنه نوع من الأخلاص والوفاء له كعرفان بالجميل ، والمحافظة على دوره ومستواه ، وبهذا فولائهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها ، بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الأمتيازات الوظيفية المتنوعة ، وهذا كله بالطبع بعيد عن مفاهيم توفر الكفاءة والمهارة في العمل.

إن تغليب سلطة القرابة والصداقة والمحسوبية في إختيار العاملين دون الأعتماد على أسس الكفاءة كمعيار للإختيار سيؤدي الى تقهقر العمل وتخلف مقومات بناء المجتمع العادل ، إضافة الى العوامل السلبية التي سيضيفها هذا الأختيار السلبي الى مستقبل العمل فتثقل عجلته وتؤخرها بسبب نقص الكفاءة والمهارة.

إن الكفاءة ليست شيئاً من السهل الحصول عليه ، فهي مزيج سحري من التعب والجهد والخبرة وزمن طويل من المعايشة مع الأحداث ، كما إنها كم هائل من التجارب السلبية والإيجابية التي جمعت صاحبها بالتعامل مع العديد من المشاكل والعديد ممن يصنعها ، أو أنها المعرفة من خلال المواكبة لظروف العمل خطوة بخطوة حتى تحصل الخبرة المتراكمة نتيجة ذلك ، وهذا ما يتطلب وقتاً لتحقيقه ، فكم من الظلم إذاً تجاهل صاحب الخبرة والكفاءة ؟ وكيف يمكن تكوين الولاء الحقيقي في أشخاص تم أختيارهم منذ البداية على أسس غير عادلة ؟

إن الولاء الوظيفي الحقيقي في المؤسسات كان ثمرة جهود مضنية دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة أو المنظمة وأنتشارها بالشكل المطلوب.

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على ملاكات وظيفية قادرة على الأستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة ، وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة ، إضافة الى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للأستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفوءة في إدارة وتنفيذ الأعمال.

إن هذا الولاء الذي يصل الى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين وأول ذلك هو الأعتماد على الكفاءات منهم ، فالأحرى بالمنظمة الأهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وبالتالي فإن الحصيلة الحاصلة من ولائهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو أمتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى.

إن بناء وتأسيس المنظمة على أساس الولاء قبل الكفاءة لا يمكن أن يكون ذا مغزى خصوصاً في عالم أقتصادي متقلب ومنافس ، فما فائدة الولاء وحده فيما لو كانت قدرة العاملين محدودة وليس بينهم من يمتلك قابلية الإبداع وتكوين الخطط الداعمة لمسيرة الأنتاج.

إن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الولاء في نفس كل العاملين معهم ، فمن خلال خطط إدارية ستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أسس التحفيز والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاءاً يؤدي أغراضاً متعددة في آن واحد ليحقق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح ، ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعدية من الكفاءة والمهارة والإبداع.

كيف تصنع المنظمة الولاء في أنفس العاملين ؟

ليس بصعب على أية منظمة الأهتمام بعامليها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية ، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الأحترام والتقدير في العمل إضافة الى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف ، إضافة الى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر ، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظمتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظمتهم ، ويؤكد ديمومة وأستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها ؟

إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الأنتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التدليل ، ولكنه عندما يطلع على حجم الأنتاج والأنتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك.

ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة أستثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:

1.تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب) ، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والأطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة ، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى الى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات:

-الراتب التقاعدي

-برامج التأمين الصحي والأجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.

-مكافئات المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والأنتاج.

-برامج الخدمات الأجتماعية.

-مشاريع الإسكان للموظفين.

-برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.

-برامج التسليف بدون فوائد.

-خدمات المواصلات للمنظمة.

-برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم.

-الخدمات الصحية المتنوعة.

2.تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.

3.إلتزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم ، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية ، فتسعى الى ترشيح المتميزين منهم لأكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.

4.حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين ، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع ، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها.

5.زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الإجتماعية ، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد .

6.التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها ، من ناحية التمسك بهم ، ومنحهم حقوقهم الكاملة و مساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.

7.الأهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الأمتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج مدروسة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أموراً عديدة منها على سبيل المثال:

1- ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم.

2- ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي

3- سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عامليها وتعايشهم مع أعمالهم بشكل إندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.

4- سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة.

5- طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقه.

6- خسارة بالعلاقات الأنسانية التي كونها الموظف الكفوء السابق مع بقية العاملين والتي من الأهمية بحيث يمكن إعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره.

7- خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق الى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها الى المنظمة الجديدة إضافة الى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.

8-عدم أستقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج الى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي.

لو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدر فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفوء ؟؟ وتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى حقيقية اقتصادية وإدارية ؟ وعندها ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة أحدهم.

إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات بأقصى مايمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين ، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الأنتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله

ويرتبط بالولاء عدة عوامل أخرى مشجعة لتقوية أواصره منها:

1-احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية الى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة.

2- رقي أهداف المنظمة ، وتختلف من منظمة الى أخرى فكلما كانت المنظمة تخطط بجدية لتحقيق أهداف واقعية في عالم التجارة أو الأعمال أو شتى المجالات كان ذلك دافعاً كبيرا لتمسك العاملين فيها بوظائفهم لأنهم يشهدون تقدمها واندماج أهدافها مع الواقع.

3- مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة ، فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤدونه والذي يكون بمجموع حصيلته محاولة تحقيق أهداف المنظمة.

4- ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة ، حيث يعتبر هذا العامل عنصراً إيجابياً في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفائتهم.

5- العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس.

كما يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها:

1- احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.

2- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين.

3- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة .

4- الأستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين.

وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمنظمتهم فإن إدارة المنظمة لابد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الأمتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة.

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالإنتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم ، لأن كفائتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاح السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات والتفوقات التي كانو سببا فيها ، وشهدت لهم المنظمة (المنطقية) بذلك النجاح ولم تفوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها ، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه.

إن المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بتحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها للعاملين ، فتستثمر ذلك للمحافظة على عامليها هي وتزيد من إمكانيات الحوافز المادية والمعنوية والتي هي متأكدة أنها ستعمل على زيادة مستوى نسبة التحصين بإتجاه المغريات التنافسية التي يستخدمها الآخرون.

أما عندما ترغب المنظمة بأن تحقق الولاء في العاملين دون أن تشهد كفاءة منهم أو مهارة فهذا كمن يجمع الماء في غربال ، فما يفيد ولاء هذا النوع من العاملين إلا خسارة في الوقت والجهد ، فإن الجهد من كل العاملين الذين يدعون الولاء للعمل دون أن يقدموا أثراً ملموساً مادياً في الأداء محققين فيه هدفاً للمنظمة أو دافعين فيه عجلة التطوير للعمل إلى أمام ، فإنه سيكون مجرد هواء في شبك ، لا يمتلك بقاءاً ولا إنتماءاً ولا ولاءاً ،

فهم لا يرتبطون بالمنظمة بأسس صلبة لذا فهم يغيرون أمكنة عملهم ولا يبقون في إحداها لفترة طويلة ، وإن أردنا الحالة المنطقية فإن الدور مشترك بين الطرفين لتحقيق الولاء للمنظمة ، لترى فيما بعد أن الموظف الكفوء هو من يكن الولاء لعمله مثلما يكنه لعائلته وبيته.

إدارة الصراع التنظيمي

ينظر إلى الصراع أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها. وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع. ويعرف الصراع بأنه «حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار». ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتتداخل المسئوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.

ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغيَّر وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر؛ أي أنه بصبح واضحاً للعيان. وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي. فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه. أما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثِّر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها.

وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة «فرّق تسد» خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى التشابك بالأيدي وتسديد الضربات والرفس بالركب والأقدام وغيرها.

ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية الصراع الذاتي أو صراع الدور كأن يطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد يكلّف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات. أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

ويستخدم عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها: أسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل، وأسلوب استخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام،

وأسلوب التكيّف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر، وأسلوب التوفيق عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً، وأسلوب التعاون عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف.

ولإختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرّف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرّف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع, وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيّف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون.

سلوك الدافعية:

هي القوة التي تحرك وتثير الفرد؛ لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل.

ويعرفها ميلفين بأنها: مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان.

إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساسًا على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معًا، بمعنى: الأداء = الدافعية × القدرة.

أى أنه حتى لو استطاعت المنظمة الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائمًا أو مناسبًا، ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط وتحفيز قوة العمل، والتي يشار إليها عادة بالدافعية.

والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات، معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدرته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية، يزيد المستغل من تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية، يقل المستغل من تلك القدرات، ويمكن القول بالتالي أن الدافعية، هي الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل (الفعل)، في إشباع حاجة ما لدى الفرد.

كما إن الحاجة الغير مشبعة، تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد، وهذه الحالة تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد، وهذه البواعث ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها، فهي تشبع حاجته، وتؤدي إلى تقليل أو تخفيف التوتر لديه.

فمثلًا شعور شخص بالجوع، الجوع يمثل هنا حاجة غير مشبعة، يخلق حالة من التوتر لديه، هذه الحالة تحركه أو تدفعه (دوافع أو بواعث) للبحث عن طعام (سلوك البحث)، وإذا حصل على الطعام (إنجاز الهدف)، وتناوله فهو يشبع جوعه (إشباع الحاجة)، والذي يؤدي بدوره إلى تخفيف التوتر لديه.

كذلك قيام فرد بالعمل وردية إضافية، أو ساعات عمل إضافية بحماس، قد ينبئنا بأن هذا الشخص مدفوع إلى هدف معين، وهو الحصول على حوافز أجرية إضافية؛ ذلك لأنه يحتاج إلى مال، وقبل مناقشة الدوافع الإنسانية المختلفة، نجد أنه من الضروري أن نركز الاهتمام على نقطتين هامتين تتعلقان بعملية الدافعية، وهما:

1. **لابد من تذكر أن الدافعية، مثلها مثل الإدراك والتعلم،** ما هي إلا هيكل متداخل يعرف على أساس اشتراطات سابقة وسلوك لاحق، فالدافعية نفسها لا يمكن مشاهدتها أو ملاحظتها، ولكن يمكن ملاحظة السلوك الناتج عن هذه الدوافع، فالمشي والجري وتناول الطعام واكتساب أصدقاء جدد، جميعها تمثل أمثلة من السلوك التي يمكن ملاحظتها، ومن خلالها يمكن الاستدلال على مختلف الدوافع.

.2يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك.

كشف العالم النفسى إبراهام مأسلوا أن كل البشر يشعرون بحاجات محددة ويسعون إلى إشباعها ، ولقد توصل ماسلوا إلى أن الحاجات البشرية تقنع الإنسان وتتحكم فى سلوكه, كما توصل إلى تجميع الحاجات الانسانية إلى خمس مستويات إذا أنه يعتقد أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات التى فى المستويات الأعلى ، بعد أن يحقق إشباعه للحاجات التى تكون فى المستويات الأدنى وذلك وفقاً لسلم الحاجات المشهور الذى قام بتحديده, ولقد وصف ماسلوا الحاجات الانسانية فى مجموعاتها أو مستوياتها الخمس كما يلى :

1- الحاجات الأولية: وتتمثل فى الحاجة إلى الماء والهواء والطعام ، والمأوى .. إلخ والتى تمثل الحاجات الأساسية اللازمة للبقاء على وجه الحياة .

وبالتالى فهى تمثل الحاجات المادية والفطرية الأساسية ، التى يسعى الإنسان لإشباعها وذلك على الرغم من أن الكثير من البشر فى العالم لم يتمكنوا إلى الآن من إشباع الحد الأدنى منها .

2- الحاجة إلى الأمن والامان: وقد يواجه كثير من الناس أيضاً صعوبة فى هذه الحاجات ، وخاصة منهم من يعيش فى مناطق البراكين والزلازل ، أو البلدان التى تتسم بالتقلبات السياسية ، وهناك أفراد يعملون فى وظائف تتسم بالمخاطرة أيضاً ، مثل عمال المناجم وغيرهم , والفرد يسعى دائماً إلى الشعور بالأمن والأمان ، كما يسعى الفرد مثلاً إلى الشعور بالأمان فى العمل والاستقرار فيه وعدم الخوف من الفصل أو الاستئناف عنه .

3- الحاجة إلى الحب والانتماء: وتتمثل فى الحاجات الاجتماعية التى تجمل الفرد ببذل الجهد ويقضى كثيراً من السعى إلى الآخرين والعمل على أن يكون محبوباً من الغير فالانسان حيوان اجتماعى بطبعه ،ولا يمكنه أن يحقق السعادة دون إتمام عملية الاتصال بالآخرين وتبادل الحب والود معهم .

4- حاجات المركز والمكانة: وتتمثل فى الحاجات إلى احترام النفس والذات وهى الحاجات القريبة من قمة السلم أو نهايته ، والتى قد يصعب الوصول إليها لأنها تطلب أن يفهم افرد نفسه ويحترمها حتى يمكن له أن يفهم الغير ويحترمه .

5- الحاجة إلى إثبات الذات: وهى أعلى مستوى للإنجاز البشرى طبقاً لفلسفة ماسلو ، وهى تقع فى المستوى الذى يستطيع فيه الفرد أن يفهم حقيقته ويدركها ،وأن يعرف قيمة كفاءته والقدرات الكامنة فيه ، ، ويسعى إلى تطويرها وتنميتها.

ويعرف الفرد الذى يصل إلى تحقيق هذا المستوى من الحاجات ، (بالإنسان الذى استطاع – تحقيق اشباع كل حاجاته) وهذا الفرد يقبل الواقع ولا يخشى التعامل مع الآخرين ، ولديه القدرة على الحكم على المواقف المختلفة ، وفهم شخصية الغير ، ولديه ملكة الابتكار ، وهو إنسان يقدر مساعدة الغير له ويقبلها ولديه القيم والمبادئ التى تعد أساساً فى تصرفاته وسلوكه اليومى ، وأخيرا .. فإن هذا الإنسان يكون على استعداد تام لأن يتعلم الجديد من أى إنسان آخر .

علاقة الحاجة بالدوافع.

تمثل الحاجة غير المشبعة قوة كامنة داخل الإنسان تحثه على التصرف بحثاً من إشباع هذه الحاجات ، فالحاجات قوة دافعة لسلوك الفرد ، فاحتياج الأفراد للمأكل والمأوى (الحاجات الأساسية) يمل قوة دافعة لهم للبحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجات ، ولذلك كان السلوك الأول للإنسان قديماً هو الصيد والبحث عن مقام للإقامة ، وفى العصر الحديث أصبح العمل للكثيرين منا مصدراً أساسياً للحصول على الحاجات الأولية ، لما يوفره من دخل مادى يمكن للفرد من شراء هذه الحاجات وتوفيرها, ولا يوفر العمل إشباعاً للحاجات الأساسية فقط ، بل نجد أنه يمثل مصدر لإشباع معظم الحاجات ، فهو يوفر حاجات الأمن ، والعلاقات مع الغير ، والمركز والمكانة ، واحترام الذات وإثباتها .

أشكال السلوك الدافعي:

يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك، وقد قام كيمل وجارمزي بتقسيم السلوك الدافعي إلى ثلاثة أنواع:

1. السلوك المتمم أو الكامل: وهو أكثر أشكال السلوك الدافعي وضوحًا؛ حيث يقوم بالإشباع الكلي لحاجة معينة، ومن أمثلة هذا السلوك والحوافز المرتبطة به: تناول الطعام (الجوع)، الشرب (العطش)، الالتحاق بعضوية نادي (الانتماء)، والترشيح في انتخابات سياسية (القوة).

2. السلوك الإجرائي أو الوسيلي: وهو على النقيض من السلوك المتمم أو الكامل، ويتميز هذا السلوك بعدم إشباعه للحاجة بصورة مباشرة، فالاتجاه إلى المطعم أو الالتحاق بفريق كرة قدم بالكلية، يمثلان تعبيرات معينة عن الجوع والانتماء، فالسلوك هنا ما هو إلا إجراء أو وسيلة للحصول على الطعام أو على الأصدقاء، ولكن هذا السلوك لا يعني بالضرورة أن الحاجة قد أشبعت.

3. السلوك الإحلالي: هو إحلال طريقة للإشباع مكان طريقة أخرى (حينما يفشل شخص في إشباع حاجة معينة، فإنه يشبع حاجة أخرى بديلًا عنها)، ويمكن إدراج هذا النوع من السلوك، تحت عنوان "الصندوق الأسود" فمن المعروف أنه سلوك دافعي يصعب وصفه بدقة.

مشاكل عملية الدافعية:

لا شك أن وجود السلوك الإجرائي والاحلالي، يظهر صعوبة التنبؤ أو التحكم في السلوك الإنساني وبنفس المنطق، فكثيرًا ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ معين، فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم، قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع، فقد يرتبط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية، ولذا يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان؛ لكي يراه الآخرون.

ويلخص هيلجارد واتكينسون أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع، من خلال ملاحظة السلوك، في الخمسة أسباب الآتية:

1. يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى، ومن فرد لآخر في نفس الحضارة.

2. تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.

3. تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.

4. قد تتخذ الدوافع أشكال مضللة.

5. قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.

وتظهر هذه النقاط التعقيد الشديد في عملية الدافعية، سواء من ناحية طبيعتها أو معناها، فلا توجد علاقة بسيطة ومباشرة بين الدافعية والسلوك، وبالرغم من ذلك، فلا شك أنه من المفيد أن تقوم بتقسيم الدوافع إلى أنواعها المختلفة لأغراض الدراسة والتحليل، فتقسم هذه الدوافع إلى الدوافع الأولية، والدوافع العامة، والدوافع الثانوية.

أنواع الدوافع:

1) الدوافع الأولية:

وهي دوافع غير متعلمة أو غير مكتسبة أو فطرية، وذات أساس فسيولوجي، مثل (الجوع، والعطش، والنوم، والأمومة، والجنس، الألم), ويقسم بعض علماء النفس، الدوافع الأولية تقسيمًا أكثر تحديدًا في الآتي:

.1دوافع العرض أو الإيجابية: وهي تلك التي تنتج عن نقص في الخلايا، يتطلب تعويض معين، مثل الجوع، والعطش، والنوم.

.2الدوافع المتجنبة أو السلبية: وينشأ هذا النوع، عند وجود مثير ضار جسمانيًا أو ذهنيًا، مثل الألم.

.3دوافع الحفاظ على النوع: وهي التي تنشأ عن نظام التكاثر، الذي يشجع التقاء الجنسين، وإنجاب الأطفال والعناية بهم، مثل الجنس، والأمومة.

2) الدوافع العامة:

هي دوافع غير متعلمة، ولا تستند على أساس فسيولوجي، مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع والتطويع والنشاط، والعاطفة، وتعتبر هذه الدوافع ذو أهمية كبيرة في دراسة السلوك الإنساني، وخاصة في التنظيمات المختلفة، ولا شك أن ارتباط هذه الدوافع بالسلوك التنظيمي أقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية.

3) الدوافع الثانوية:

تعد الدوافع الثانوية أهم أنواع الدوافع الثلاث عند دراسة سلوك الإنسان الحديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني، أفسحت الدوافع الأولية وإلى حد ما الدوافع العامة، فعلى سبيل المثال، فإن سلوك الإنسان في المجتمعات الغربية الصناعية والمتقدمة والناضجة لا يسيطر عليها دافع الجوع أو العطش، إذ غالبًا ما تتحكم فيه الدوافع الثانوية، وهي دوافع متعلمة أو مكتسبة، مثل القوة، والسلطة، والانتماء، والأمان، والمركز الاجتماعي، وتحقيق الذات.

سلوك المواطنة التنظيمى

خلال العقد الماضى زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمى. وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات ، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال (Katz 1964)إن المنظمات التى تعتمد فقد على السلوك الرسمى تعتبر نظم هشة سهلة الكسر ، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتى تتطلب التصرف الابتكارى من قبل الأفراد.

وقد حدد (Katz 1964) فى دراسته لأهم العوامل المؤثرة فى تحقيق الفعالية التنظيمية ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهى:

1- استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.

2- يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.

3- يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكارى يتعدى نشاطهم الرئيسى بالمنظمة.

-وقد عرفه (Konovsky & Pugh 1994) بأنه سلوك وظيفى يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

-كما عرفه (Wayne, 1993) بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتى تتعدى حدود الوظيفة.

-وعرفه كذلك (Chattopadhyay, 1999) بأنه السلوك الاتخيارى الذى لا يوجد فى بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.

-كما عرفه (Niehoff & Moorman 1993) بأنه سلوك الدور الإضافى ، فهو سلوك اختيارى يقوم به الفرد دون إجبار ، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة.

وقام (Johns 1996) بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمى منها:

1- أنه سلوك اختيارى ، فهو لا يوجد فى وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

2- أنه سلوك تطوعى ينبع من الأدوار الإضافية التى يمكن أن يقوم به الفرد.

3- أنه يسهم فى زيادة فعالية المنظمة.

4- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.

كما قام (Netemeyer 1997) بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمى فى الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

1- يمد سلوك المواطنة التنظيمى الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدى إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.

2- نظراً لندرة الموارد بالمنظمات ، فإن القيام بالأدوار الإضافية التى تنبع من سلوك المواطنة التنظيمى يؤدى إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

3- يحسن سلوك المواطنة التنظيمى من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافى للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.

وقد قسم علماء السلوك سلوك المواطنة التنظيمى إلى خمسة مكونات أساسية هى: (الإيثار والكرم والالتزام العام والروح الرياضية والسلوك الحضارى)

فالإيثار هو سلوك اختيارى يهدف إلى مساعدة الآخرين فى أداء عملهم ، ومن أمثلة ذلك السلوك: مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة فى مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.

-أما مكون الكرم ، فهو سلوك اختيارى يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين ، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم والتشاور مع الآخرين فى حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم.

-والالتزام العام هو سلوك اختيارى يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد وإطاعة واحترام قواعد الشركة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد.

-أما مكون الروح الرياضية فهو سلوك اختيارى يعكس مدى استعداد الفرد للعمل فى ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى.

وأخيراً مكون السلوك الحضارى فهو سلوك اختيارى يشير إلى مسئولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة فى تطوير الشركة مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه ، ولكنها تساعد الشركة على أداء أنشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالشركة.

سلوك الإلتزام التنظيمى.

ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالالتزام التنظيمي". ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح.

أهمية الالتزام التنظيمي :

يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوى عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي:

.1احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل:

فالأشخاص ذوى الالتزام التنظيمي القوى يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

.2الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة:

فالأشخاص ذوى الالتزام التنظيمي القوى يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفى بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة . وعلى كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها، فلاشك أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي مبررة.

أنواع الالتزام التنظيمي.

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي:

.1الالتزام الاستمراري: ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد). وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

.2الالتزام العاطفي: ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.

3.الالتزام المعياري: ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوى الالتزام المعياري القوى يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم.

مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن

نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال:

1.الإثراء الوظيفي: إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2.إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين:

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

3.استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمـة:

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم.

والخلاصة أنه من المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه. كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوافر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم ، بمعنى الحصول على الالتزام التنظيمي بطريقة صحيحة

الفصل الرابع

لوائح وإجراءات العمل بالمكتبات

مقدمة

الوظيفة العامة تكليف وطني، وخدمة إجتماعية يستهدف القائم بها المصلحة العامة وخدمة المواطنين في ضوء القواعد المنظمة لذلك، و تفرض قوانين الوظيفة العامة علي الموظف عدة التزامات وجب عليه اداؤها، ومجموعة من المحظورات عليه تجنبها، لأن اي اخلال من قبل الموظف تجاه عمله سوف يؤدي إلي التأثير علي الخدمات المقدمة للافراد، ومن ثم التاثير علي الصالح العام.

وهناك عدة نظريات تحكم علاقة الموظف بالادارة، أهمها النظرية التنظيمية وهي التي استقر الفقه الاداري في مصر علي إتباعها، حيث تكون العلاقة بين الموظف والادارة علاقة تنظيمية تحكمها النصوص القانونية واللائحية الخاصة بالوظيفة العامة ، ويترتب علي الاخذ بالنظرية التنظيمية لادارة العلاقة بين الموظف والادارة عدة نتائج نجملها فيما يلي -:

أو لا: العلاقة التي تربط الموظف بالادارة تخضع لقواعد قانونية، تحكم الوظيفة العامة، وهي قواعد معدة سلفا وتمتاز بكونها عامة تسري علي جميع الموظفين الذين ينتمون للفئة الواحدة .

ثانيا: ضمانات ومزايا وواجبات الموظف تستمد من القوانين والانظمة، ويترتب علي ذلك حق الادارة في اجراء التعديل علي الوظيفة العامة بارادتها المنفردة في اي وقت، في اطار ما نص عليه القانون المنظم لتلك الاعمال .

ثالثا: يترتب علي العلاقة التنظيمية، الحق للسلطة الادارية في اصدار القرارات اللازمة لحسن سير العمل طبقا للقوانين والانظمة دون مشاركة أو قبول الموظف، وفي الوقت نفسه لا يمنع الموظف من الطعن بهذه القرارات، بالالغاء أو التعويض امام القضاء الاداري.

رابعا: تتمتع الادارة في ظل نظرية العلاقة التنظيمي، بسلطة فرض الجزاءات علي الموظف الذي يخل بواجبات وظيفته، علي ان تكون ممارسة هذه السلطة بهدف تحقيق مصلحة المرفق العام ووفقا للقانون.

وهكذا نجد ان النظرية التنظيمية تحدد العلاقة بين الموظف والادارة علي اساس القوانين واللوائح الادارية التنظيمية للعمل، والقانون الاداري هو الذي يحكم العلاقات الوظيفية.

تعريف القانون الإداري

يعتبر القانون الإداري فرعاً من فروع القانون العام الداخلي، ويتضمن القواعد القانونية التي تتعلق ،بالإدارة العامة أو السلطة الإدارية، ومن هنا يوصف القانون الإداري بأنه قانون الإدارة العامة . وينصرف المعنى الضيق للقانون الإداري إلى مجموعة القواعد القانونية الإدارية المستقلة التي تنظم نشاط الأجهزة الإدارية في الدولة، والوسائل التي تستخدمها الادارة البشرية والقانونية والمادية،في ممارسة نشاطها لتحقيق أهدافها ومراقبة هذا النشاط وهذه الوسائل من القضاء الإداري.

ويعرف القانون الإداري من حيث موضوعاته بأنه : القانون الذي يحكم الإدارة من نواحي تنظيمها ونشاطها ووسائلها البشرية والقانونية والمادية، وما تتمتع به من امتيازات في مباشرة نشاطها والرقابة القضائية على تصرفاتها وأعمالها.

وبمقتضى هذا التعريف يتنأو ل القانون الإداري عدداً من الموضوعات التالية:

التنظيم الإداري : فالقانون الإداري ينظم السلطة الإدارية أو الجهاز الإداري للدولة.

النشاط الإداري : ويتولى القانون الإداري تنظيم النشاط الإداري، وهونشاط تقوم به السلطة الإدارية ويستهدف غايات تريد الادارة تحقيقها.

الوظيفة العامة: حيث تحكم قواعد القانون الإداري العاملين في الخدمة المدنية.

الأموال العامة: يوضح القانون الإداري النظام القانوني الذي يحكم الأموال العامة، وآيفية حصول الدولة على الأموال العامة من خلال نزع الملكية للمنفعة العامة، والحماية القانونية المقررة لهذه الأموال وكيفية الانتفاع بها .

امتيازات السلطة العامة: فالقانون الإداري يبين الامتيازات التي تتمتع بها السلطة الإدار ية في مباشرتها لنشاطها الهادف إلى تحقيق الصالح العام.

مصادر القانون الإداري

يقصد بمصادر القانون الإداري بوجه عام المنابع أو الأصول التي يست قي منها القانون قواعده وأحكامه والقانون الإداري آغيره من فروع القوانين الأخرى له مصادر يستمد منها قواعده وأحكامه وهذه المصادر هي: التشريع الإداري، والقضاء الإداري، والعرف الإداري والفقه الإداري، والمبادئ العامة للقانون.

التشريع الإداري

يعني التشريع آمصدر من مصادر القانون الإداري مجموعة القواعد القا نونية المكتوبة والصادرة عن سلطة عامة مختصة، فإذا كانت السلطة العامة المختصة باصدار هذه القو اعد هي السلطة التأسيسية تكون بصدد) دستور(وإذا كانت هذه السلطة هي السلطة التشريعية نكون إزاء قانون عادي، أما إذا كانت هذه السلطة هي السلطة التنفيذية يكون ليدينا نظام أو لائحة ويعتبر مشرعاً إدارياً بالمعنى الواسع كل صاحب اختصاص بوضع قاعدة قانونية مكتوبة، سواء كان فرداً أو جماعة.

الأنظمة أو اللوائح-:

تعرف الأنظمة بانها القواعد القانونية التي تصدرها السلطة التنفيذ ية على اختلاف مستوياتها وهي تقوم بوظيفتها الإدارية، ويطلق عليها في بعض التشريعات (أنظمة) وفي بعضها الآخر (لوائح أو قرارات تنظيمية.

تعرف اللوائح

اللوائح " هى القرارات التى تتضمن قواعد عامة مجردة وتنظيم مراكز قانونية عامة للإفراد إما بأنشاء هذه المراكز القانونية أو تعديلها أو إلغائها , وبمعنى أخر هى القرارات التى تصدر لكى تطبق على عدد غير معين وغير محدد من الأشخاص. "

والقواعد التنظيمية أو اللوائح تصدر متضمنة قواعد عامة مجردة ولذا فهى لا تخاطب أشخاص بذواتهم أو شخصا بذاته وإنما تطبق على كل شخص أو الأشخاص الذين فى المراكز القانونية التى توافرت فيها الشروط القانونية للقاعدة.

إذاً فاللوائح الإدارية لابد وأن تصدر عن سلطة إدارية فى حدود ما خول لها من اختصاصات فهي من حيث الشكل أعمال إدارية، ومن حيث الموضوع أعمال تشريعية ، ولتحديد طبيعتها القانونيه لا ينظر إليها من ناحية الشكل فقط – المعيار الشكلى- أو ناحية الموضوع فقط – المعيار الموضوعى- وإنما لابد من تطبيق ودمج المعيارين معا.

ومما تقدم يتضح أن اللائحة الإدارية تتسم بالعديد من الخصائص والسمات وتقوم أيضا على العديد من العناصر

أنواع اللوائح:

يمكن تقسيم اللوائح إلي الاقسام التإلية-:

1) اللوائح التنفيذية: وهى اللوائح الخاصة بتنفيذ القوانين والمشتملة على تفصيلات لازمة بوضع القانون موضع التنفيذ.

2) اللوائح الادارية : وهى التى يكون الغرض منها تنظيم سير المرافق العامة وأيضا إنشاء تلك المرافق.

4) لوائح الضرورة: وهي لوائح يتم اصدارها اذا ما حدث ما يوجب للإسراع فى إتخاذ تدابير لا تحتمل التأخير .

الخصائص المميزة للائحة الإدارية -:

1) اللوائح الإدارية تتضمن دائما قواعد عامة تتصف بالعموم ولذا فهى تطبق على أشخاص غير معينين بذواتهم ولا يغير من طبيعة صفة العمومية فى اللائحة إمكان تحديد المخاطب بها وقت صدورها.

2) اللوائح الإدارية تتضمن قواعد مجردة : وهذا يعنى أن القرار التنظيمى لا يتعلق بحالة واحدة أو واقعة واحدة وينتهى تطبيقه بل يصلح للتطبيق على جميع الحالات المماثلة التى يمكن أن تقع بحيث لا يستنفذ القرار الإدارى بتطبيقه على حالة معينة أو شخص معين وإنما يبقى ساريا لتنظيم الحالات المستجده التى تقع فى المستقبل.

3) أن اللوائح الإدارية تصدر عن السلطة الإدارية ولذا فهى تشكل نوعا من القرارات الإدارية : واللوائح يمكن أن تصدر عن رئيس الجمهورية أو رئيس مجلس الوزراء أو الوزير فى نطاق وزارته والمحافظون فى نطاق محافظتهم ورؤساء المصالح والهيئات فى حدود مصالحهم وهيئاتهم

4) أن يتصف العمل الذى تأتى به اللائحة الإدارية بصفة الإلزام :ـ وبصيغة أخرى أن يكون العمل ملزم وهذا القول يعنى أن اللائحة الإدارية حين تأتى بعمل تنظيمى عام مجرد لابد وأن يكون ملزما لمن يطبق عليهم من أشخاص أو حالات.

فيتعين على السلطات الإدارية أن تلزم ذلك العمل بتطبيقه على كل من توافرت فيهم أحكامه فإذا أكتفت الإدارة عند تنفيذ القرار وتطبيقه على بعض من توافرت فيه أركانه دون البعض الأخر فإن ذلك يعد خروجا على مبدأ المشروعية وإخلالا بمبدأ المسأو اه بين الأفراد.

الفرق بين اللوائح الأو امر أو القرارات الفردية -:

1) اللائحة أعلى قيمة ومرتبة قانونية من القرار الفردى :ـ فاللائحة الإدارية تضع قواعد قانونيه عامة مجردة قابلة للتطبيق على أفراد لا حصر لهم وغير معينين بذواتهم وبالتالى فهي أعلى مرتبة من القرار الفردى الذى يمس فردا أو أفرادا معينين بالذات ويترتب على ذلك أنه فى نطاق المراكز القانونية العامة التى تنظمها اللائحة يجب أن تحترمها القرارات الفردية الصادرة فى نطاق اللائحة – القواعد العامة التى وردت فى هذه اللائحة – وألا تخالفها وإلا أصبحت القرارات الإدارية المخالفة للائحة غير مشروعة وواجب إلغاءها أمام القضاء الإدارى.

2) اللائحة بإعتبارها تتضمن قواعد عامة مجردة فهى لا ترتب بذاتها حقوقا مكتسبة لأفراد أما القرار الفردى فهو يمكنه ترتيب حقوق مكتسبة لأفراد بذواتهم ويترتب على ذلك أنه يجوز لجهة الإدارة سحب القرارات التنظيمية العامة سواء بالإلغاء أو التعديل فى أى وقت شاءت وفقا للمصلحة العامة أما القرارات الفردية فلا يجوز سحبها أو إلغاءها حتى ولو كانت مشوبة بالبطلان إلا خلال الستين يوم التالية على تاريخ صدورها بحيث إذا إنقضى هذا الميعاد إكتسب حصانة نهائية تعصمه من الإلغاء أو التعديل مع العلم بأنه لا يجوز رفع دعوى إلغاء ضد القرار الفردى إلا من الشخص المخاطب به فقط لاغير على عكس القرار التنظيمى أو -اللائحة- فهو يكون من كل من أصابته أو إنطبقت عليه المراكز القانونية الواردة باللائحة

3) كذلك هناك إختلاف بين القرار الفردى أو اللائحة التنظيمية من حيث بدء سريان كلا منهما فنجد أن القرار الإدارى الفردى لا يكون ساريا فى مواجهة من صدر له أو ضدده إلا من تاريخ علمه سواء بإخطاره أو إعلانه أو نشره أو أى طريق أخر من طرق العلم .

أما اللوائح التنظيمية فهى تسرى من تاريخ نشرها فى الجريدة الرسمية أو النشرات المصلحية على الوجه الذى يتحقق معه إعلام ذوى الشأن بما نظمته من قرارات .

الفرق بين اللائحة والقانون :

قبل أن نوضح الفرق بين اللائحة والقانون لابد وأن نذكر ما يتفق فيه كلا من الإثنين . فكلاهما يعد تشريع لكن من إختلاف مرتبة كلا منهما.

فالقرارات التنظيمية أو اللوائح تحتل درجة أدنى من القانون – التشريع- ذلك لأن التشريع يصدر عن هيئة منتخبة وهو يعد تجسيد للإرادة المساعدة للجماعة.

أما اللوائح فيقتصر دورها على إيراد الأحكام التفضيلية لهذا القانون و التشريع . ولكن على الرغم من ذلك فإن اللائحة تسير جنبا الى جنب بجوار القانون فهى وفقا للمعيار الموضوعى تعتبر القانون فالمشرع حينما يضع قاعدة معينة فإنه مهما وصل تدقيقه لها لا يمكنه أن يحيط بجميع التفصيلات ولا يحصى دقائق الموضوع الذى يشرع فيه ويترك ذلك للسلطة التنفيذية التى يقوم بدورها بحكم إتصالها بالجمهور وقدرتها عل متابعة التغيرات الحياتية على إرساء وإعلان هذه التفاصيل وذلك فى صورة إصدارها للوائح الإدارية التنظيمية .

ومما لا شك فيه أن السلطة التنفيذية هى الساهرة على تنفيذ القانون والذى بدوره يستمر لفترة طويلة . ويختلف بالتالى وسائل تنفيذه لذلك تقوم السلطة التنفيذية يوضح اللوائح الإدارية لكى تحدد شروط وضوابط القانون فى حالة تغيره من وقت لآخر .وأيضا فإن من المعلوم أن تنظيم سير المرافق من عمل الوظيفة الإدارية للدولة ولذلك يجب أن يترك هذا التنظيم لمطلقه حرية الإدارة ومن أهم وسائل الإدارة فى ذلك هى اللوائح الإدارية.

ومن هنا نجد أن هناك العديد من الإختلافات والفروق الجوهرية بين كلا من اللائحة والقانون فنجد فى ذلك حهة صدور كلا منها وكذلك بالنظر الى معيار الشكلى والموضوعى إليهما وكذلك من حيث مدى رقابة القضاء ونطاق تطبيق كلا منها الى غير ذلك من الإختلافات التى سيتم إيضاحها فى النقاط الآتية-:

1) المعيار الشكلى : اللائحة تصدر عن السلطة التنفيذية أو عن أحدى الجهات الإدارية التابعة لها .

أما القانون فيصدر عن السلطة التشريعية وبعد أستيفاء الشروط المقررة . وإقرار بالأغلبية المطلوبة فى البرلمان أو مجلس التشريعى.

2) المعيار الموضوعى : اللوائح الإدارية تأتى فى مرتبة أقل درجة مما فى تلك المرتبة التى هى للقانون – وذلك يرجع الى طبيعة كلا منها فيما ينتأو له وعن وجهة إصداره فاللائحة تصدر عن السلطة التنفيذية فى الدولة أو الجهاز الإدارى فيها أما القانون يصدر عن السلطة التشريعية فى الدولة متنأو لا موضوعات عامة تقوم اللائحة بتفصيلها وتنفيذها.

3) اللائحة وإن كانت تتضمن قواعد عامة إلا أنها من حيث الشكل أيضا تعتبر قرارات إدارية لذلك فهى تخضع لرقابة السلطة القضائية لضمان إتفاقها وقواعد القانون بالتالى فلا يصح أن تأتى اللائحة بقواعد تخالف ما ورد وبصحيح القانون . وإن وجد ذلك فهى تخالف بهذه المثابة مبدأ الشرعية القانونية حرى إلغائها أو سحبها أو تعديلها.

4) مجال اللائحة أضيق من مجال القانون فالسلطة التشريعية تملك حرية كبيرة فى وضع القوانين ولا يخرج عن متنأو ل سلطتها الا ما يستبعد من الدستور صراحة اما اختصاص السلطة الادارية فهو اختصاص مقيد باصدار اللوائح التى تنفذ هذه القوانين.

(5ان القانون بحكم كونة يضع قواعد مجردة لا تتنأو ل التفصيلات أكثر دواما أما اللائحة ووفقا لطبيعتها الأداريه تتغير وفقا لمستلزمات الحياه الادارية ومقتضيات سير المرافق.

6) اللائحة الادارية تعبر عن ارادة السلطة التنفيذية بينما القانون يعبر عن ارادة الامة

7) اللائحة لا يجوز لها ان تخالف نص قانونيا أو ان تعدلة أو تلغية ولا يجوز لها أن تفسر القانون الا فى حالات معينة بينما نجد العكس فالقانون يلغى الائحة.

ولهذا وبنوع من الإيجاز نكون أو ضحنا الفرق بين اللائحة والقانون وهو الأمر الذى يأخذ الى معرفة ما هى قوة اللائحة وقوة القانون ؟.

قوة اللائحة وقوة القانون .

بعد أن فرغنا فى المبحث السابق من توضيح الفرق بين اللائحة والقانون

–التشريع – نكون قد أظهرنا الكثير من نطاق و قوة اللائحة الإدارية والقانون – التشريع- فقد فرغنا من معرفة أن اللائحة الإدارية تأتى فى مرتبة أدنى من التشريع وذلك للأسباب الخاصة بإصدار كل منهما وما تحتويه الجهة التى أصدرت اللائحة والقانون من قوة قانونية ومراكز قانونية و ذلك عل الرغم من أن كلا الإثنين يعد تشريع بذاته فالقانون لابد أن يصدر عن السلطة التشريعية للدولة ممثلة فى المجالس البرلمانية التى تمثل إرادة الأمة.

أما بالحديث عن اللائحة فنجدها تصدر عن الجهاز الإدارى فى الدولة وقوتها ونفاذها لا يتعدى القانون أو التشريع وإنما تأتى اللائحة بتفسير القانون أو لوضع تفصيلات للقانون أو التشريع القائم أو تنفيذه

ولو نظرنا الى كون اللائحة والقانون من جهة أخرى نجد أن اللائحة الإدارية لا تأتى مخالفة لقانون أو قاعدة قانونية مستقرة وفى حالة حصول ذلك يكون هناك إخلال بمبدأ المشروعية . ولابد من إلغاء هذه اللائحة أو سحبها أو تعديلها أما القانون – التشريع- فهو يأتى أعم وأشمل فيضع ويرسى مبادئ وقواعد قانونية جديدة فقد يصدر القانون يلغى فى مضمونه للائحة إدارية أو لمجموعة لوائح إدارية مجتمعة , أما اللائحة الإدارية فلا تأتى بغير تفصيل أو توضيح للقانون الصادر . نلاحظ أيضا قوة اللائحة و قوة القانون فى مجال أو نطاق كلا منهما.

فلقد حأو ل الكثير من الفقهاء وضع حد فاصل بين مجال كلا من القانون واللائحة بحيث لا يجوز لكل منهما الاعتداء على مجال أو نطاق الأخر وهذه المحأو لة تتمخض عن مبدأ الفصل بين السلطات

والذى يفصل على حد هؤلاء الفقهاء وهو حالة الأفراد وكل قاعدة قانونية تقتضى مساسا بالحالة القانونية يجب أن يصدر بها قانون ويترك للائحة وضع القواعد والتفصيلات التى تقتصر على تنفيذ القانون ونجد ذلك واضحا فى كتابات الفقيه الفرنسى "لاباند" فهو يفرق بين نوعين من القواعد الأو ل :-

القواعد الخاصة بالحالة القانونية للأفراد والمتعلقة بذمتهم المالية فهذه الحالة يجب أن يصدر بها قانون أما عن النوع الثانى :- وهو القواعد الخاصة بتنظيم الجهاز الحكومى الداخلى بحيث لا يتأثر بها الأفراد ففى هذه الحالة يجب أن يصدر بها لائحة أو مجموعة لوائح إدارية لتنظيم ذلك العمل .

القوانين واللوائح التى تحكم نظام العاملين بالجامعات في مصر

طبقا لتعريف مجلس الدولة المصرى الموظف العام هو كل من يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو احد أشخاص القانون العام.

ويجكم العمل في الجامعات المصرية قانوني 47 للعاملين بالدولة و49 لتنظيم الجامعات وفيما يلي عرض لهما .

قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم 47 لسنة 1978

تعتبر البداية الحقيقية في العصر الحديث لنظم الخدمة المدنية في مصر متمثلة في صدور القانون رقم 210 لسنة 51 الذى يعتبر أو ل تنظيم رسمى لشئون الخدمة المدنية والذى واكب إنشاء ديوان الموظفين أو ل جهاز مركزي للخدمة المدنية في مصر (الجهاز المركزى للتنظيم و الإدارة حاليا)

وأشتمل هذا القانون على القواعد التى تحكم شئون التوظف والاحكام الرئيسية التى تتنأو ل العلاقة الوظيفية بين العامل وجهة الإدارة بدءاً من تعيينه حتى نهاية خدمته , وكان أبرز ما تضمنه هذا القانون الاخذ بمبدأ تكافؤ الفرص أمام المواطنين في شغل الوظائف العامة كقاعدة عامة أساسا للمفاضلة بين المتقدمين للتعيين في الوظائف.

ثم صدر القانون رقم 47 لسنة 1978 وهو التشريع الذى ينظم حإليا شئون الوظيفة العامة في مصر ويحدد العلاقة بين العامل والجهة الإدارية على أسس موضوعية مشتقة من طبيعة نظام الترتيب الموضوعى.

ولقد حرصت الحكومة على إجراء تطوير مستمر لأحكام قانون العاملين للتمشى مع المتغيرات الوظيفية الإجتماعية والاقتصادية وسعيا نحو تكوين قوة يتميز أفرادها بالإتقان في التنفيذ والانضباط في العمل وتقييم أدائهم على أسس موضوعية سليمة.

وقد شمل التطوير التشريعى لأحكام وقواعد نظم التوظف في مختلف الجوانب المتعلقة بالتعيين وإعادة التعيين , و الأجور , والعلأو ات والمكافآت وسياسات التدريب وأحكام الترقيات وغيرها وذلك من خلال التعديلات التى أدخلت على أحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة والمعمولة بها حإليا,

وتلك التعديلات صدرت بمقتضى أحكام القوانين أرقام (31 لسنة 83) , (1152 لسنة 83) , (53 لسنة 84) , (342 لسنة 92) , (2032 لسنة94) , (403 لسنة 97 (5 لسنة 2005) .

إلى جانب القوانين الصادرة بتقدير علأو ات للعاملين بالدولة سنويا لمعالجة مشكلة عدم تناسب الأجور مع مستويات واعباء المعيشة وتلك القوانين هى (11 لسنة87) , (149 لسنة88) , (123 لسنة89) , (13 لسنة90) , (13 لسنة91) , (84 لسنة2000) , (18 لسنة2001) (149 لسنة2002) , (89 لسنة2003) , (86 لسنة2004).

العاملين بالهيئات العامة والخاضعين لأحكام القانون رقم 61 لسنة 1963

ينظم القانون رقم 61 لسنة 63 القواعد المتعلقة بالهيئات العامة وإنشائها ونظام العاملين بها . وقد تضمن في المادة السابقة منه على ان مجلس ادارة الهيئة هو السلطة العليا المهيمنة على شئونها وتصريف امورها على الاخص-:

1- إصدار القرارات واللوائح المتعلقة بالشئون المإلية والإدارية والفنية دون التقيد بالقواعد الحكومية.

2- وضع اللوائح المتعلقة بتعيين موظفى الهيئة وعمالها وترقيتهم وفصلهم وتحديد ومرتباتهم

وأجورهم ومكافأتهم ومعاشاتهم وفقا لأحكام هذه القانون فى حدود قرار رئيس الجمهورية بانشاء الهيئة.

وتنص المادة " 13 " من ذات القانون على ان " تسرى على موظفى , و عمال الهيئات العامة احكام القوانين المتعلقة بالوظائف العامة فيما لم يرد بشانه نص خاص في القرار الصادر بانشاء الهيئة أو اللوائح التى يضعها مجلس الادارة"

3- ونصت المادة الأو لى من قانون نظام العاملين المدنينن بالدولة رقم 47 لسنة 78 على انه " يعمل في المسائل المتعلقة بنظام العاملين المدنيين بالدولة بالاحكام الواردة بهذا القانون وتسرى احكامه على

العاملين بالهيئات العامة فيما لم تنص عليه اللوائح الخاصة بهم.

وفى ضوء النصوص السابقة , فقد اناط المشرع للهيئات العامة سلطة وضع القواعد التى تراها لازمة لتحقيق اغراضها وتنظيم امور موظفيها تنظيما مغايرا لما هو مقدر بالنسبة للعاملين المدنيين بالدولة وذلك لتوفير قدر من المرونة والانضباط اللازم لحسن سير المرافق العامة , وبما يتفق مع وظيفة الهيئة وظروف العمل بها.

وباعتبار ان قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة رقم 47 لسنة78 هو الشريعة العامة لشئون التوظيف فهو يسرى على العاملين بالهيئات العامة فيما لم يرد بشانه نص خاص في القرار الصادر بانشاء الهيئة واللوائح التى يضعها مجلس الادارة.

علاقة اللوائح الداخلية للهيئات العامة بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة

خول القانون رقم 61 لسنة 63 لمجلس ادارة الهيئة اصدار القرارات واللوائح المتعلقة بالشئون المالية والإدارية دون التقيد بالقواعد الحكومية , ويثار دائما مدى توافق هذه اللوائح / والمنظمة لشئون العاملين بالهيئات العامة مع القوانين المنظمة لشئون التوظف وتحديدا القانون رقم 47 لسنة 78 باعتباره الشريعة العامة والذى يسرى على العاملين بالهيئات العامة فيما لم يرد بشانه نص خاص في لوائحها.

قانون 49 بشأن تنظيم الجامعات

مادة 23 والتي تتنأو ل

اسس اعداد اللوائح-:

يعبر اصطلاح اللائحة عن عمل قانوني تشريعي صادر عن سلطة تنفيذية،يتضمن القواعد التفصيلية أو التكميلية اللازمة لتسيير تنفيذ القوانين حيث لا تملك السلطة التشريعية من الوقت والخبرة بشؤون التنفيذ ما يمكنها من ادماج كل القواعد التفصيلية المتعلقة بتنفيذ القوانين، في صلب القوانين ذاتها، ويتوجب علي السلطة المخول لها اصدار اللائحة مراعاة بعض الاسس عند اعدادها للوائح تنظيم العمل، يمكن اجمالها في النقاط التإلية

1- ان تكون الاحكام الواردة باللائحة لازمة لتنفيذ القانون.

2- الا يكون من شأن اللائحة تعديل القانون الذي تضعه موضع التنفيذ، أو غيره من القوانين .

3- الا يكون من شأن اللائحة تعطيل القانون الذي تضعه موضع التنفيذ، أو غيره من القوانين.

4- - الا يكون من شأن اللائحة الاعفاء من تنفيذ القانون الذي تضعه موضع التنفيذ، أو غيره من القوانين.

5- الا تتجاهل اللائحة بعض احكام القانون، فتضع الاجراءات اللازمة لتنفيذ بعض احكامه، وتترك البعض الآخر.

السلطة المختصة بوضع اللوائح:

تستمد السلطة التنفيذية حقها في وضع اللوائح من النصوص الدستورية التي تخول لها هذه الصلاحية، باعتبارها السلطة المكلفة بتنفيذ القوانين، وتتمتع بهذا الحق حتي ان لم ينص القانون صراحة علي ضرورة اصدار لوائح .

وتكتسب اللائحة قوتها الملزمة، وتصبح نافذه بعد نشرها. وتسري بأثر فوري ولا تسري باثر رجعي، كما قد يلجا القانون إلي تحديد تاريخ سريان اللائحة في نصوص صريحة، وتنتهي اللائحة بالغائها سواء بنص صريح من القانون أو في لائحة جديدة لنفس موضوعها .

نموذج لقائمة مراجعة لائحة -:

تمثل قائمة المراجعة مجموعة من الاسئلة التي من خلالها يمكن التعرف علي مدي اكتمال عناصر وبنود اللائحة وانسجامها مع الاصول الواجب اتباعها في صياغة بنودها، وتتمثل تلك الاسئلة فيما يلي -:

1- هل روعي صياغة عنوان للائحة يعبر عن بنودها؟

2- هل روعي وجود ديباجة للائحة؟

3- هل روعيت الشروط الواجب توافرها في مادة التعاريف، بحيث لم تتضمن تكرارا للمصطلحات الواردة في القانون.

4- هل تضمنت اللائحة نصوصا حرفية مأخوذه من القانون، لا حاجة لها؟

5- هل اشتملت اللائحة علي كافة الاجراءات والمواضيع التي كان يجب ان تغطيه، ولم تتجاهل اي حكم في القانون بحاجة إلي وضع الاجراءات والقواعد اللازمة لتنفيذه أو توضيحه أو تفصيله؟

6- هل تضمنت اللائحة اية احكام ليس لها علاقة بتيسير تطبيق القانون، وتشكل تجأو زا علي حدود التفويض الممنوح للسلطة بموجب الدستور أو القانون؟

7- هل هناك اية احكام في اللائحة تتعارض مع القانون الصادرة تنفيذا له، أو اي قانون آخر؟

8-هل الجهة المحددة في اللائحة كجهة اصدار، هي الجهة التي حددها القانون الصادرة تنفيذا له؟

9-هل فرضت اللائحة رسوما أو ضرائب دون وجود تفويض قانوني بذلك؟

10-هل تم الاشارة في اللائحة إلي ضرورة نشرها، وإلي ان سريان مفعولها يبدأ من تاريخ نشرها أو من تاريخ صدورها؟

صياغة اللائحة-:

يقصد بصياغة اللائحة، الأسلوب المتبع من السلطة في إعداد اللائحة، سواء في الجوانب الشكلية أو الجوانب الموضوعية، كما يبين الإشكاليات العملية المحيطة بهذا الأسلوب، وفيما يلي عرض لعناصر و جوانب صياغة اللوائح-:

1- عنوان اللائحة: وهو الاسم الذي يطلق علي اللائحة، ويجب أن ينسجم مع القانون الذي تفصله اللائحة والعمل الذي توضحه.

2- ديباجة اللائحة: ويقصد بها العبارات التي تلي عنوان اللائحة، وتسبق المواد القانونية للائحة. وتعرض أنه بعد الإطلاع علي قانون رقم... لسنة .... بشأن.... ثم يذكر الجهة المخول لها إصدار اللائحة وفقا للقانون والدستور.

"بعد الإطلاع على القانون رقم (49) لسنة 1972 في شأن تنظيم الجامعات والقوانين المعدلة له.وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم (809) لسنة 1975 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات والقرارات المعدلة له .

مادة 23 " يختص مجلس الجامعة بالنظر في المسائل التالية : بند 10 " إصدار اللوائح الخاصة بالمتاحف والمكتبات وغيرها من المنشآت الجامعية" فقد قرر مجلس الجامعة بجلسته رقم ( ) بتاريخ / / باعتماد لائحة العمل بمكتبات الجامعة .

3- التعاريف والمفاهيم الواردة باللائحة: حيث تتضمن اللائحة شرح مختصر لمفهوم المصطلحات التي تتكرر بها، ويجب انم تراعي اللائحة المفاهيم ذاتها الواردة بالقانون، مع مراعاة عدم التكرار أو مخالفة التعاريف الواردة بالقانون.

4- متن اللائحة: ويقصد به الاحكام الموضوعية التي احتوتها اللائحة، أو بنود اللائحة.

5- نفاذ اللوائح ونشرها: ويقصد بها بيان انه علي جميع جهات الاختصاص تنفيذ هذه اللائحة، كل فيما يخصه، ويعمل بها من تاريخ صدورها أو نشرها أو يتم تحديد تاريخ معين لنفاذها .

لوائح المكتبات -:

تهتم المكتبات باعداد لوائح مكتوبة يسير عليها العاملون بها، وتكون نبراسا لهم ينير دروب اعمالهم، وذلك ادراكا منها لاهمية هذه اللوائح من ناحية، وحتي يتم الرجوع دائما إليها من قبل العاملين، من ناحية اخري، فوجود اللوائح المكتوبة يغيب الفكر الفردي، كما يدعو للاستمرارية والتواصل لاعمال المكتبات عوضا عن تبديلها بتبدل الافراد.

وتغطي لوائح المكتبات العناصر التالية :

1- تحديد رسالة المكتبة: وفي هذا الاطار يتم تحديد رؤية المكتبة ورسالتها واهدافها

2- موارد وتسهيلات المكتبة: حيث يتم تحديد سياسة تنمية المقتنيات، والعمليات الفنية، والهيكل الاداري للمكتبة.وتوصيف الوظائف. والميزانية

3- اللجان الفنية: حيث تحدد اللجان المختلفة المشكلة ودور كل منها وسلطات ومسؤليات كل لجنة واعضائها .

من خلال استمارة التقييم التالية يتم استعراض لوائح مكتبات الجامعات المصرية والمقارنة بينها من خلال جدأو ل احصائية تحلل تلك اللوائح وتقارن بينها، وتشمل استمارة التقييم العناصر التالية -:

1- عنوان اللائحة: وهو الاسم الذي يطلق علي اللائحة، ويجب ان ينسجم مع القانون الذي تفصله اللائحة.

2- ديباجة اللائحة: ويقصد بها العبارات التي تلي عنوان اللائحة، وتسبق المواد القانونية للائحة.وتعرض انه بعد الاطلاع علي قانون رقم... لسنة .... بشأن.... ثم يذكر الجهة المخول لها إصدار اللائحة وفقا للقانون والدستور.

3- التعاريف والمفاهيم الواردة باللائحة: حيث تتضمن اللائحة شرح مختصر لمفهوم المصطلحات التي تتكرر بها، ويجب ان تراعي اللائحة المفاهيم ذاتها الواردة بالقانون، مع مراعاة عدم التكرار أو مخالفة التعاريف الواردة بالقانون.

4- متن اللائحة: ويقصد به الأحكام الموضوعية التي احتوتها اللائحة، أو بنود اللائحة. ويتم تنأو له من خلال عدة محأو ر يمكن صياغتها كما يلي -:

المحور الأو ل: رؤية المكتبة .

المحور الثاني: رسالة المكتبة .

المحور الثالث: الأهداف.

المحور الرابع: الهيكل الاداري.

المحور الخامس: لجنة المكتبات .

المحور السادس: التزويد وتنمية المقتنيات.

المحور السابع: العمليات الفنية

المحور الثامن: الخدمات.

المحور التاسع: خدمات الانترنت

المحور العاشر: سلوك المستفيدين.

المحور الحادي عشر: قوانين الملكية الفكرية وإتاحة المعرفة .

المحور الثاني عشر : ملاحق اللوائح" دليل إجراءات العمل/ دليل توصيف الوظائف (

نفاذ اللوائح ونشرها: ويقصد به بيان أنه علي جميع جهات الإختصاص تنفيذ هذه اللائحة، كل فيما يخصه، ويعمل بها من تاريخ صدورها أو نشرها أويتم تحديد تاريخ معين لنفاذها .

الاجراءات:

الإجراءات هي طريقه محددة سلفا عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية.

فوائد الاجراءات:تتمثل أهمية الإجراءات وفوائدها فيما يلي:

أن الاجراءات تسعي إلي تجنب الفوضي في العمليات عن طريق الخطوات التفصيلية، التي يجب اتباعها في تنفيذ عملية معينة.

الاجراءات وسيلة للتنسيق في الأعمال وعدم التماثل والإزدواجية.

تعتبر وسيلة من من وسائل الرقابة في مختلف العمليات، فهي ضمان بان كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفا.

الشروط الواجب توافرها في الاجراءات-:

أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع موظفي المكتبة، ولذلك يجب ان تكون مكتوبة.

ألا تكون متعارضة مع سياسات المكتبة واهدافها.

أن تكون ممكنة التطبيق.

ألا تكون متعارضة مع بعضها.

الوصف الوظيفي :

التوصيف الوظيفي:

يعد التوصيف الوظيفي من المهام الرئيسية للإدارة، التي يتم علي ضوئها وضع السياسات ، حيث يترتب عليه تحديد الواجبات والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة، وعلاقة الوظائف بعضها البعض، وتحديد الدرجة الوظيفية لشاغل الوظيفة، وبيان المؤهلات والخبرات، الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة .

ويعرف التوصيف الوظيفي بانه عبارة عن " النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتهان والمهام والواجبات، أو الاختصاصات أو المسئوليات، وظروف اداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة "

نموذج للائحة مكتبات جامعية معيارية

شعار الجامعة

جمهورية مصر العربية

وزارة التعليم العالي والدولة للبحث العلمي

جامعة............

الإدارة العامة للمكتبات

لائحة المكتبات الجامعية

المعتمدة من مجلس الجامعة بجلسته رقم( ) بتاريخ/ /

قـــرار رئيـس الجامعـة

رقم ( ) بتاريخ/ /

رئيس الجامعــة:

-بعد الاطلاع على القانون رقم 49 لسنة 1972 بشأن تنظيم الجامعات والقرارات المعدلة له.

-وعلى القرار الجمهوري رقم 809 لسنة 1975 بشأن اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات والقرارات والقوانين المعدلة له.

-وعلى القانون رقم 47 لسنة 1978 بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة.

-وعلى موافقة مجلس الجامعة بجلسته المنعقدة بتاريخ / / على العمل بلائحة المكتبات بجامعة.......

قرر :

الموافقة علي لائحة المكتبات الجامعية المقدمة من لجنة المكتبات الجامعية بجلستها رقم( ) بتاريخ / / .المعتمدة من مجلس الجامعة بجلسته رقم( ) بتاريخ . / /

علي الادارة العامة للمكتبات وجميع مكتبات الجامعة تنفيذ ما ورد بهذه اللائحة.

علي الإدارة العامة للمكتبات التنسيق والمتابعة لتنفيذ مقتضيات هذه اللائحة.

يتم طبع نسخ من هذه اللائحة وتوزيعها علي المكتبات بالجامعة ونشرها بالموقع الالكتروني للجامعة ومواقع الكليات .

يتم العمل باللائحة إعتبارا من تاريخ نشرها بالكليات والموقع اللاكتروني للجامعة وإعتماد محضر مجلس الجامعة.

الفصل الأول

المادة1))

تعاريف :

تطبيقا لاحكام هذه اللائحة يقصد بالكلمات والعبارات التالية حيثما وردت في هذه اللائحة المعاني المبينة قرين كل منها:

:1/1المكتبة الجامعية : هي المكتبة التي تخدم مجتمع الاساتذة والطلاب والادارات المختلفة في الجامعات والكليات، وتقوم بتهيئة أوعية المعلومات وتنظيمها وتقديم خدمات المعلومات لمجتمع المستفيدين منها .

:1/2التزويد :

:1/3العمليات الفنية:

:1/4خدمات المكتبات:

الفصل الثاني

المادة2))

مكونات مكتبات جامعة......

يتكون قطاع المكتبات الجامعية من الادارة العامة للمكتبات، والمكتبة المركزية ومكتبات الكليات والمعاهد التابعة للجامعة، حيث تمثل منظومة متكاملة داخل نظام مكتبي واحد ، يهدف لخدمة المستفيدين المنتسبين للجامعة، والمجتمع المحلي، وتشرف عليها فنيا الإدارة العامة للمكتبات بالجامعة .

الفصل الثالث

المادة3))

الرؤية والرسالة والأهداف والوظائف

:3/1الرؤية: نحو مكتبة عصرية تواكب تكنولوجيا المعلومات وتلبي إحتياجات المسفيدين وتستشرف تطلعاتهم البحثية .

3/2:الرسالة :

3/3:رسالة الادارة العامة للمكتبات :

3/3/1:تتركز رسالة الادارة العامة للمكتبات في دعم المكتبة المركزية ومكتبات الكليات فنيا، من أجل تحقيق أفضل خدمة ممكنة .

3/4:رسالة المكتبة المركزية:

3/4/1:تتركز رسالةالمكتبة المركزية في دعم البحث العلمي والعملية التعليمية بالجامعة والمجتمع المحلي تماشيا مع رسالة الجامعة باعتبارها مؤسسة علمية تربوية ومركز بحث.

3/4/2:تسعي المكتبة المركزية الي ان تكون مركزا للتنسيق والتوجيه لمكتبات الكليات، وان تكون مركزا للتدريب، والتنميةالمهنية للموارد البشرية المتخصصة في مجال المكتبات بالجامعة.

3/4/3:تتعاون المكتبة المركزية ثقافيا مع الهيئات الجامعية والعلمية ومراكز البحوث داخل وخارج الوطن .

3/5:رسالة مكتبات الكليات: تعمل مكتبات الكليات بالجامعة على تيسير الإفادة لأعضاء هيئة التدريس والمدرسين المساعدين والمعيدين وطلاب الدراسات العليا ومرحلة الليسانس والبكالوريوس والعاملين بالجامعة من مقتنياتها ومن الخدمات المكتبية التى تؤديها وأن تساعد على تقدم البحث العلمي بالجامعة .

المادة(4)

الأهداف والوظائف

4/1: الأهداف: تستمد المكتبة الجامعية وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها، ورسالتها هي جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة، وهذه الأهداف تتمثل في مساندة العملية التعليمية في الجامعة، وتشجيع البحث العلمي ودعمه، وتنمية التعليم الذاتي للطلبة، وخدمة المجتمع، ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال قيامها بالوظائف والانشطة الآتية-:

4/2:وظائف المكتبات الجامعية :

4/2/1:توفير مجموعة شاملة وحديثة ومتوازنة من مصادر المعلومات التي تعزز المناهج الدراسية وتدعم البرامج الأكاديمية والبحوث العلمية في الجامعة.

4/2/2: تنظيم هذه المصادر من خلال الإجراءات الفنية الخاصة بعمليات الفهرسة والتصنيف والتكشيف والاستخلاص.

4/2/3: تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية لمجتمع المستفيدين بما يعزز العملية التعليمية والتربوية والبحث العلمي في الجامعة.

4/2/4: تدريب جمهور المستفيدين على إستخدام المكتبة.

4/2/5: تجميع البحوث والدراسات العلمية والكتب الأكاديمية وتوزيعها والإعلان عنها، والعمل على إهدائها وتبادلها، ويتم ذلك من خلال إعداد النشرات وقوائم المؤلفات وإقامة معارض الكتب وغيرها.

4/2/6: تدريب العاملين في مجال المكتبات والمعلومات من خلال عقد الدورات التدريبية والمحاضرات والندوات وورش العمل لغرض تأمين خدمات متطورة لصالح الباحثين والدارسين.

4/2/7: بناء علاقات تعاون مع المكتبات الأخرى بشكل عام ومع المكتبات الجامعية بشكل خاص للإفادة من مصادر المعلومات الوطنية.

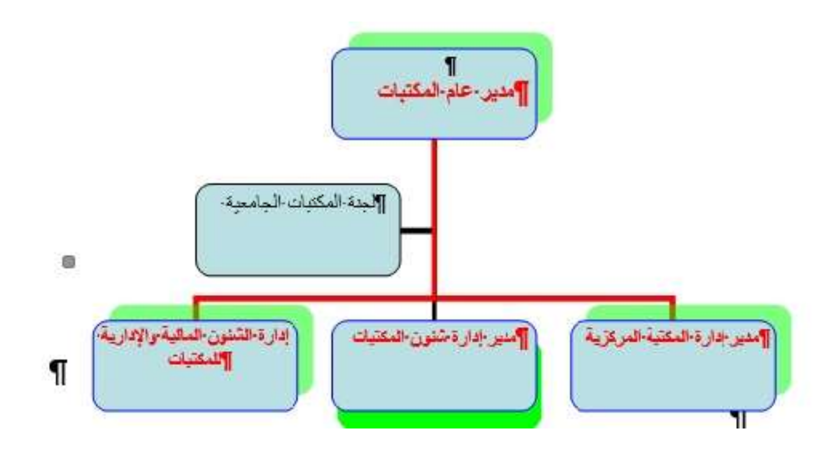
الفصل الرابع

المادة(5)

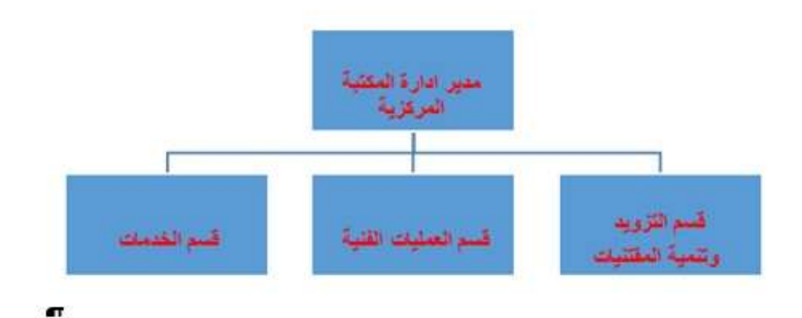
ادارة المكتبات الجامعية :

5/1: تتولي الادارة العامة للمكتبات، الإشراف العام علي المكتبة المركزية ومكتبات الكليات، ويتولي أمناء ومديرو مكتبات الكليات الإشراف علي مكتباتهم وتسيير العمل بها. كما هو موضح ببطاقة الوصف الوظيفي بالملاحق .

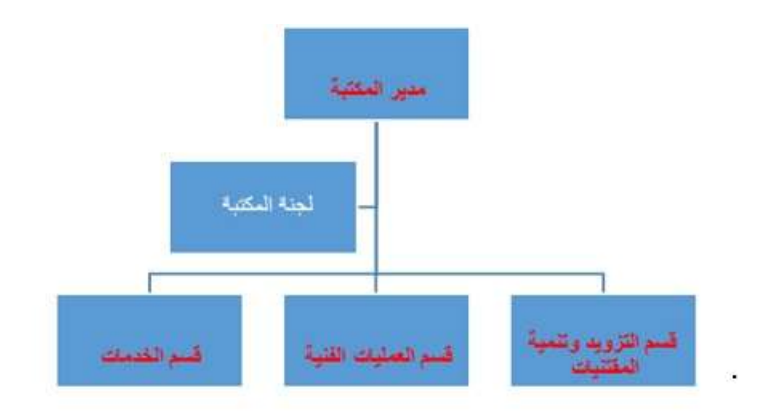
5/2:خريطة الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمكتبات :



5/3:خريطة الهيكل التنظيمي للمكتبة المركزية :



5/4:خريطة الهيكل التنظيمي لمكتبة الكلية :



5/5: لجنة المكتبات الجامعية: وهي احدي اللجان التي يشكلها مجلس الجامعة لبحث المسائل الخاصة بمكتبات الجامعة، وتعرض توصياتها واقتراحاتها علي مجلس الجامعة لاقرارها .

5/5/1: تشكل لجنة المكتبات الجامعية من-:

1- السيد الاستاذ الدكتور/ نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث رئيسا

2- السيد الاستاذ / أمين عام الجامعة عضوا

3- السادة الاساتذة / رؤساء لجان المكتبات بالكليات أعضاء

4- السيد / مدير عام المكتبات عضوا وأمينا للجنة

5/5/2: وتجتمع لجنة المكتبات الجامعية مرة كل شهر، أو عندما تدعو الحاجة، وتختص لجنة المكتبات الجامعية بالاتي:

5/5/2/1: إقتراح مشروع الميزانية السنوية للمكتبات الجامعية قبل عرضة على المسئولين وتوزيع الإعتمادات التى تتقرر بالميزانية على مكتبات الجامعة.

5/5/2/2: تطوير الأداء بما يحقق رسالة المكتبات الجامعية ويواكب التطورات العلمية الحديثة.

5/5/2/3: إعتماد نتائج جرد المكتبات والموافقة على خصم الفاقد والتالف في حدود النسبة المقررة في اللائحة.

5/5/2/4: الموافقة على إستبعاد الكتب والمطبوعات التى فقدت قيمتها العلمية والتاريخية.

5/5/2/5: إقتراح تشكيل لجان متخصصة لتقدير ثمن إعتبارى للمطبوعات المهداه أو مجموعات المطبوعات الخاصة المعروضة على الجامعة لشرائها.

5/5/2/6: وضع سياسة لتزويد مكتبات الجامعة وكلياتها ومعاهدها بالكتب والمراجع والدوريات وغيرها وفقا لما تقتضيه إحتياجات البحث العلمى والتدريس.

5/5/2/7: النظر في قبول الهدايا التى تقدم الى المكتبات والإهداء والتبادل بين المكتبات.

5/6 : لجنة مكتبة الكلية

5/6/1: تشكل لجنة مكتبة الكلية من - :

1- السيد الاستاذ الدكتور/ وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث رئيسا

2- السادة أعضاء هيئة التدريس/ ممثلي الأقسام المختلفة بالكلية أعضاء

3- السيد / مدير المكتبة عضوا وأمينا للجنة

5/6/2: تجتمع لجنة المكتبة بالكلية أو المعهد بدعوة من رئيسها مرة كل شهر على الأقل وتختص اللجنة بالأمور الأتيه-:

5/6/2/1: إقتراح مشروع الميزانية السنوية توطئه لعرضه على مجلس الكلية أو المعهد لإقراره.

5/6/2/2: توزيع الإعتمادات التى تتقرر للمكتبة.

5/6/2/3: إقرار مقترحات الأقسام بتزويد مكتبة الكلية أو المعهد بالكتب والدوريات وأوعية المعلومات الأخرى بعد التنسيق بين مطالب الأقسام المختلفة.

5/6/2/4: متابعة سير العمل بالمكتبة وإقتراح ما يساعدها على تحقيق رسالتها وتطوير أدائها

5/6/2/5: وضع خطة لتشجيع أعضاء هيئة التدريس بالكلية أو المعهد على تأليف الكتب والمراجع وتيسير حصول الطالب عليها.

5/6/2/6: النظر في نتائج جرد المكتبة والنظر في قوائم ما يقترح إسقاطه من مقتنيات المكتبة نتيجة التلف أو الفقد وإستبعاد ما لا جدوى من الإحتفاظ به من مقتنيات المكتبة في ضوء قواعد الجرد والخصم التى تحددها اللائحة.

5/6/2/7: النظر في قبول الهدايا التى تقدم الى مكتبة الكلية أو المعهد والإهداء من مطبوعات الكلية والتبادل بمطبوعاتها.

الفصل الخامس

المادة6))

مقتنيات المكتبات وجردها

:6/1 تقوم الادارة العامة للمكتبات باعداد مشروع موازنة المكتبات، وتتولي لجنة المكتبات إقرار الميزانية المعتمدة وتوزيعها علي المكتبات، وفقا لاحتياجات كل مكتبة .

:6/2تنمية المقتنيات :

:6/2/1إختيار أوعية المعلومات:

:6/2/1/1 تقع مسئولية اختيار أوعية المعلومات علي عاتق لجنة يتم تشكيلها من أعضاء هيئة التدريس المهتمين في القطاعات الموضوعية التي تهم إختصاصات المستفيدين من المكتبة بالإضافة إلي مدير المكتبة ، وتعرض الاختيارات بعد تحليلها علي لجنة المكتبات الجامعية لإقرارها.

:6/2/2معايير الاختيار -:

:6/2/2/1يتم إختيار الأوعية الأساسية في التخصصات التي تخدم البرامج التعليمية بالجامعة.

6/2/2/2: يجب مراعاة الحداثة والدقة في التغطية الموضوعية لأوعية المعلومات المرشحة للاقتناء بمكتبات الجامعة.

6/2/2/3: تقتني المكتبة المركزية الموسوعات والمعاجم ودوائر المعارف والكتب متعددة الأجزاء. وتهتم مكتبات الكليات بكافة التخصصات التي تخدم المقررات والبرامج الدراسية بالكليات التي تتبعها.

6/2/2/4: تقبل المكتبة المركزية، ومكتبات الكليات الهدايا من الكتب والمراجع العلمية، بعد عرضها علي لجنة مختصة لتنقيتها وتسعيرها.

6/2/3: موضوعات اهتمام مكتبات الجامعة :

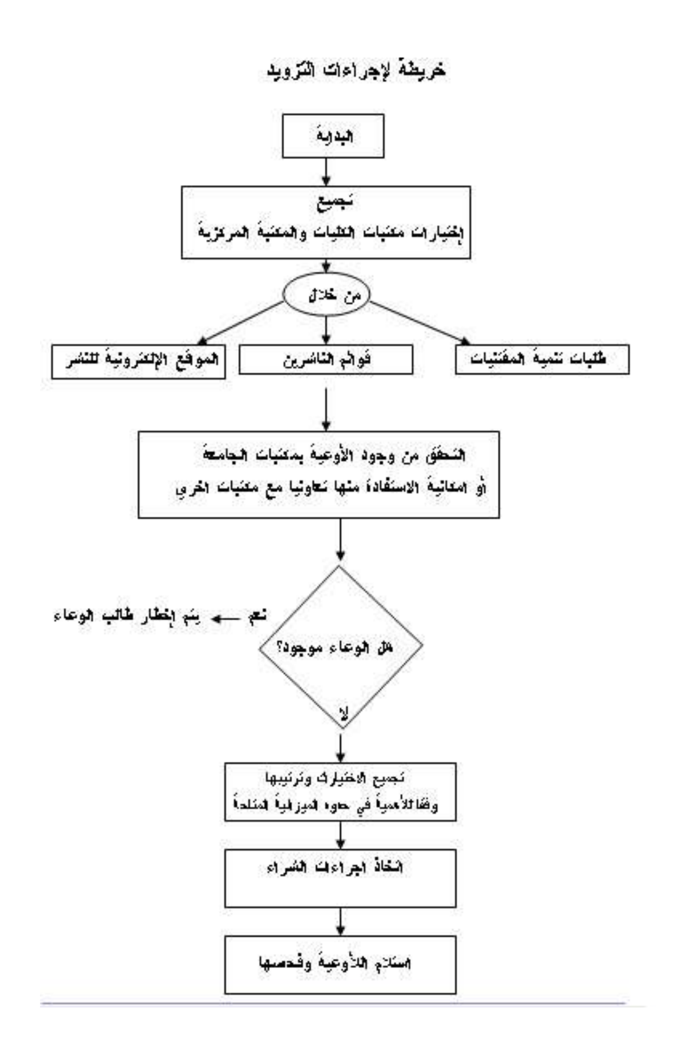
6/2/3/1 تقتني مكتبات الجامعة نسخة واحدة من الكتب المرجعية والنادرة (الموسوعات – المعاجم والقواميس – الأطالس – كتب التراث – الكتب متعددة الأجزاء)

6/2/3/2: تقتني مكتبات الجامعة، ما لا يزيد عن ثلاث نسخ من الكتب العلمية المتخصصة .

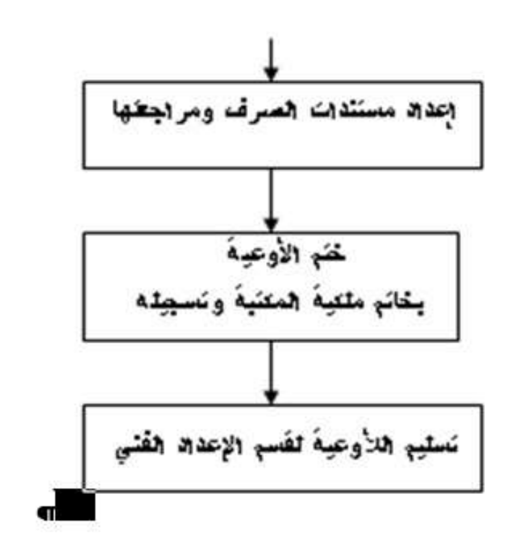
6/2/3/3: لا يجوز أن تقتني مكتبات الجامعة ما لا يتناسب مع المستوي العلمي والثقافي للمستفيدين منها، وما لا يتفق مع الحقائق العلمية أو ما يشيع الفساد والإنحلال، أو ما يمس القيم الدينية والسياسية والإجتماعية للمجتمع.

6/2/3/4: لا يجوز إقتناء الأوعية التي بها عيب فني في الطباعة أو الألوان أو غيرها من العيوب الفنية والمادية .

6/3:



خريطة لإجراءات التزويد
البداية
تجميع
إختيارات مكتبات الكليات والمكتبة المركزية
من خلال
الموقع الإلكترونية للناشر
قوائم الناشرين
طلبات تنمية المقتنيات
التحقق من وجود الأوعية بمكتبات الجامعة
أو امكانية الاستفادة منها تعاونيا مع مكتبات اخرى
نعم ← يتم إخطار طالب الوعاء
هل الوعاء موجود؟
لا
تجميع الاختيارات وترتيبها
وفقا للأهمية في ضوء الميزانية المتاحة
اتخاذ اجراءات الشراء
استلام الأوعية وفحصها



إعداد مستندات الصرف ومراجعتها
ختم الأوعية
بخاتم ملكية المكتبة وتسجيله
تسليم الأوعية لقسم الإعداد الفني

6/4:عهدة المكتبة

تسلم مقتنيات المكتبة الي أمين المكتبة، ويكون مسؤولا مع العاملين بالمكتبة بالتضامن فيما بينهم، عن أوعية المعلومات المفقودة نتيجة الإهمال ، بعد إسقاط النسبة المقررة للفاقد والتالف .

6/5: التنقية والإستبعاد:

6/5/1: تستبعد المقتنيات التالية:

6/5/1/1: الكتب التي لا تتفق مع سياسة تنمية المقتنيات بمكتبات الجامعة.

6/5/1/2: الكتب التي صدرت منها طبعات جديدة تشتمل علي معلومات أحدث خاصة في المجالات المتطورة .

6/5/1/3: الكتب التي تقادمت مادتها العلمية ولم تعد تستخدم منذ فترات زمنية طويلة من واقع سجلات الاطلاع والاعارة.

6/5/1/4: الكتب التالفة والممزقة التي يصعب ترميمها ولم تعد صالحة للاستخدام.

6/5/1/5: النسخ المكررة الزائدة عن الحد.

6/5/1/6: الصحف اليومية، وخاصة التي تتوافر منها نسخ الكترونية أو ميكروفيلمية.

6/5/1/7: النسخ المكررة لنفس العدد من الدوريات.

6/5/2: لا تستبعد المقتنيات التالية:

6/5/2/1: الكتب المرجعية سواء العامة أو المتخصصة.

6/5/2/2: مطبوعات الهيئات الدولية.

6/5/2/3: الطبعات القديمة من كتب التراث العربي.

6/5/2/4: الطبعات التي تحمل صفات فريدة، مثل الطبعات التذكارية، أو طبعات المناسبات .

6/5/2/5: الرسائل العلمية.

6/5/3 : طرق الاستبعاد:

6/5/3/1: إهداء الأوعية المستبعدة الي مكتبات أخري قد ترغب في الإستفادة منها.

6/5/3/2: عرض أوعية المعلومات المستبعدة علي المستفيدين بأسعار رمزية.

6/5/3/3: بيع الأوعية لاحدي شركات الورق لاعادة تصنيعه.

6/5/4:إجراءات الإستبعاد:

6/5/4/1: تشكل لجنة من المتخصصين، لتنقية مقتنيات المكتبات كل خمس سنوات، وفقا للمعايير السابقة .

6/5/4/2: يتم جرد مقتنيات المكتبة المركزية بالجامعة مرة كل عام خلال شهر يوليو ويشكل مدير عام المكتبات لجان لجرد مقتنياتها .

6/6:الجرد

6/6/1: يتم جرد المكتبة المركزية، ومكتبات الكليات، سنويا ويكون ذلك بعد انتهاء العام الدراسي ويشكل مدير عامالمكتبات لجنة جرد المكتبة المركزية، بينما يشكل أ.د/عميد الكلية– لجنة جرد مكتبة الكلية، مرة كل عام.

6/6/2:يتم تحرير كشوف مستقلة لكل من الفاقد والتالف توضح بها بيانات كاملة عن كل وعاء، أوإستخراج تقرير الجرد الكترونيا من نظام تشغيل المكتبة .

6/6/3:يتم رفع نتائج الجرد إلي لجنة المكتبات الجامعية لاعتمادها وذلك في حدود النسب المقررة كالتالي -:

6/6/4: يجوز أن يخصم من العهدة أو المقتنيات نسبة لاتتجاوز 2% كالتالي :5' 1 % منها للتالف من الكتب والدوريات وغيرها ، وان تكون نسبة 5 , .% للفاقد من الكتب والدوريات وغيرها في حدود 3000جنيه (ثلاث ألاف جنيه) ولا يدخل في نسبة الفاقد والمخطوطات ودوائر المعارف والقواميس والأطالس والكتب النادرة التي لايجوز إعارتها خارجيا، وكذلك الرسائل العلمية وما يزيد عن هذه النسبة فيكلف العاملين بالمكتبة بدفع ثمنها آو إحضار بدلا منها .

6/6/5: وتكون سلطات اعتماد الخصم علي التالي-:

6/6/5/1: إذا بلغت قيمة الفاقد في حدود النسبة السابقة ولا تتعدي 1000جنيه (ألف جنيه) يرجع في التصديق علي الخصم للسيد أ.د/عميد الكلية.

6/6/5/2: إذا بلغت قيمة الفاقد في حدود النسبة السابقة ولا تتعدي 3000جنيه (ثلاثة ألاف جنيه) يرجع في التصديق علي الخصم للسيد أ. د/ نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث.

6/6/5/3: في غير الأحوال المتقدم ذكرها فيرجع الأمر للسيد أ. د /رئيس الجامعة

6/6/5/4: ترسل أصول محاضر الجرد للإدارة العامة للمكتبات لعرضها علي لجنة المكتبات لاعتمادها وتحفظ صور المحاضر بالمكتبة.

6/6/5/5: يتم التأشير في السجلات، وفي الفهرس الالكتروني، إمام المواد التي يعتمد خصمها من العهدة بما يفيد ذلك.

الفصل السادس

المادة7))

العمليات الفنية

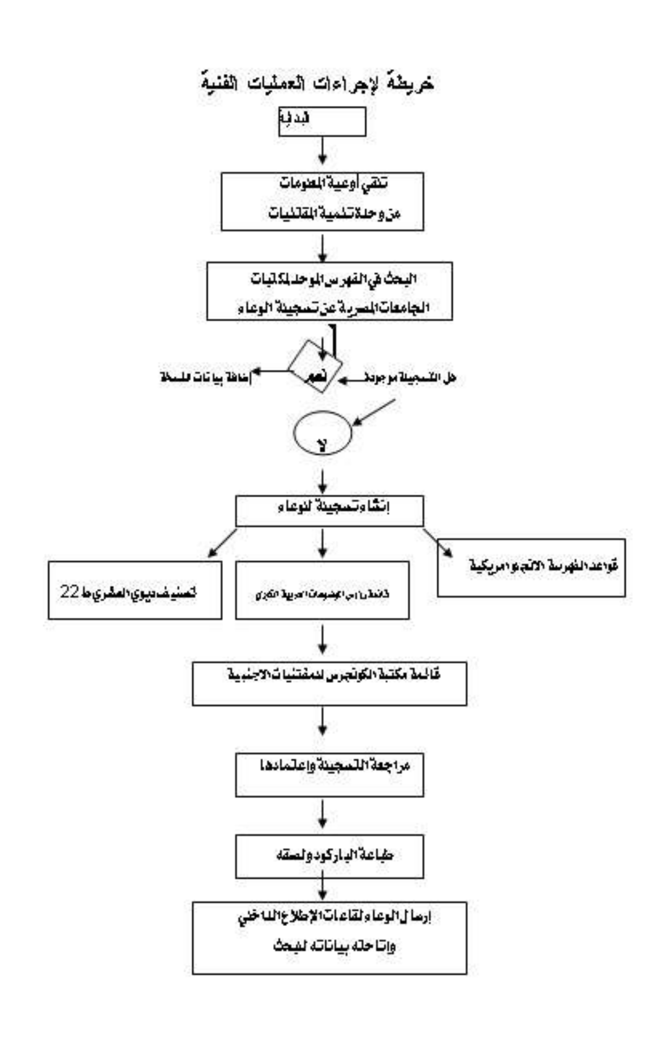
:7/1 تعتمد مكتبات الجامعة نظام مارك 21 للفهرسة الالية وفقا لنظام المستقبل لادارة المكتبات.

:7/2تعتمد مكتبات الجامعة تصنيف ديوي العشري ط22.

:7/3تعتمد مكتبات الجامعة قائمة رؤوس الموضوعات العربية الكبري لصياغة رؤوس الموضوعات للمقتنيات العربية.

:7/4تعتمد مكتبات الجامعة قائمة رؤوس موضوعات مكتبة الكونجرس لصياغة رؤوس الموضوعات للمقتنيات الاجنبية.

:7/5تعتمد مكتبات الجامعة الخريطة التالية لسير العمليات العمليات الفنية .


خريطة لإجراءات العمليات الفنية
بداية
تلقي أوعية المعلومات
من وحدة تنمية المقتنيات
البحث في الفهرس الموحد لمكتبات
الجامعات المصرية عن تسجيلة الوعاء
هل التسجيلة موجودة
نعم
إضافة بيانات النسخة
لا
إنشاء تسجيلة للوعاء
قواعد الفهرسة الأنجلو أمريكية
تصنيف ديوي العشري ط 22
قائمة مكتبة الكونجرس للمقتنيات الأجنبية
مراجعة التسجيلة واعتمادها
طباعة الباركود ولصقه
إرسال الوعاء لقاعات الإطلاع الداخلي
وإتاحة بياناته للبحث

الفصل السابع

المادة(8)

خدمات مكتبات الجامعة

8/1:تتحدد أيام وساعات العمل بناء على مواعيد الدراسة بالجامعة والعطلات الرسمية.

8/2:يلتزم العاملون بالمكتبة بالحضور المبكر قبل فتح أبواب المكتبة للجمهور بنصف ساعة، وكذلك بالانصراف بعد موعد انتهاء الخدمة بنصف ساعة أيضاً ، وذلك لتجهيز المكتبة والاستعداد لتقديم خدمات المكتبة .

8/2:توفر المكتبة المركزية ومكتبات الكليات الخدمات التالية للمستفيدين، حيث يتم توضيح اجراءات تنفيذها بدليل إجراءات العمل بالملاحق-:

8/2/1:الإطلاع الداخلي

8/2/2:الإعارة الخارجية

8/2/3:تسليم الوثائق

8/2/4:الخدمات المرجعية

8/2/5:خدمات قاعة المخطوطات

8/2/6:الخدمات الببليوجرافية

8/2/7:خدمة حجز أوعية المعلومات

8/2/8:خدمات تدريب المستفيدين

8/2/9:الموقع الالكتروني للمكتبة

8/2/10:خدمات الانترنت

8/2/11:خدمات المسح الضوئي للابحاث والمقالات

8/2/12:خدمات تسليم الوثائق

8/2/13:خدمات إتاحة قواعد البيانات العالمية

الفصل الثامن

المادة(9)

قواعد استخدام المكتبة: وهي عبارة عن بيان بالسلوك المطلوب من المستفيدين داخل قاعة المكتبة وتتمثل فيما يلي -:

-حماية حقوق الأفراد في استخدام مواد المكتبة وخدماتها.

-حماية حقوق موظفي المكتبة في القيام بأعمالهم بدون مقاطعة أو تدخل.

-التأكد من إتاحة استخدام قاعة المكتبة لأكبر عدد ممكن من المستفيدين.

-حفظ المواد والمباني من الأذى والضرر.

:9/1ما يحظر علي المستفيدين تماما بقاعة المكتبة :

:9/1/1الدخول الي قاعة المكتبة بمتعلقات شخصية سوي الاوراق للكتابة.

:9/1/2ارتكاب أي أفعال تسبب ازعاج للآخرين.

:9/1/2/1التحدث بصوت عال.

:9/1/2/2استخدام الهاتف المحمول بقاعة المكتبة.

9/1/2/3:لعب آلات موسيقية يمكن للآخرين سماعها.

9/1/3:ارتكاب اية أفعال تتسبب في الإخلال بمقتنيات المكتبة وخدماتها.

9/1/3/1:اعادة اوعية المعلومات الي اماكنهاعلي الرف، وعدم وضعها بعربات حمل الكتب او تركها علي مناضد الاطلاع.

9/1/3/2:إعادة ترتيب مواد المكتبة أو أثاثها.

9/1/3/3:وضع الأقدام علي المقاعد أو أي أثاث أو أجهزة أخري.

9/1/3/4:الجلوس علي المناضد.

9/1/3/5:حجز المقاعد او المناضد او اي اثاث او اجهزة اخري.

9/1/3/6:الاحتشاد والتزاحم في مداخل المكتبة وطرقاتها.

9/1/1/1:التحدث بصوت عال.

9/1/4:ارتكاب اية افعال تخالف الآداب العامة .

9/1/5:اتلاف المباني والمرافق الداخلية والخارجية للمكتبة.

9/1/6:اتلاف اية اجهزة او ادوات تخص المكتبة، او اساءة استعمال ممتكات المستفيدين.

9/2:العقوبات الواجب تطبيقها في حالة مخالفة قواعد استخدام المكتبة :

9/2/1:في حالة إتلاف أحد أوعية المعلومات، يلزم المستفيد بإحضار مادة مماثلة للتي أتلفها أو دفع قيمة المواد التي أتلفها، ويعاقب بالحرمان من دخول المكتبة.

9/1/2:عقوبات الشغب:

9/1/2/1:التحذير الشفوي في حالات:

التحدث بصوت عال/ اعادة اوعية المعلومات الي الارفف/ اعادة ترتيب او تحريك اثاث المكتبة/ الجلوس علي المنضد/ الاحتشاد في المداخل/ استخدام مخارج الطوارئ في غير اوقاتها/ حجز المقاعد/ اي حالات اخري مماثلة .

9/1/2/2:الحرمان من خدمات المكتبة:

يعاقب المستفيد بالحرمان من خدمات المكتبة في الحالات التالية: التدخين/ التحرش / استخدام الهاتف المحمول/ لعب آلات موسيقية بصوت عال/ لصق اية لافتات او ملصقات بدون تصريح من ادارة المكتبة/ اية حالات اخري مناسبة.

الفصل التاسع

الملاحق

دليل إجراءات العمل

للعاملين بالإدارة العامة للمكتبات ومكتبات الجامعة

دليل الاجراءات التفصيلية Job Manual للعمل بالإدارة العامة للمكتبات

اعداد

السعيد مبروك ابراهيم

مدير عام المكتبات – جامعة كفر الشيخ

أولا : الدليل التفصيلي لخدمات المكتبات

1- خدمة الانترنت :

لائحة إستخدام الانترنت بالمكتبات الجامعية

1/1: يقصد بلائحة استخدام الانترنت في المكتبات الجامعية" مجموعة القواعد والارشادات المنظمة لخدمة الانترنت بالمكتبات الجامعية، والتي تتضمن الحقوق والمسئوليات الخاصة بالمستفيد ومسئول الخدمة الي جانب معلومات عن طبيعة الخدمة نفسها.

1/2: وتهدف خدمة الانترنت بالمكتبات الجامعية الي:

1/2/1: مواكبة تطورات العصر في أداء واستحداث خدمات جديدة داخل المكتبات الجامعية.

1/2/2: نشر ثقافة استخدام الانترنت بين المستفيدين من المكتبات الجامعية

1/3: القواعد العامة:

1/3/1: مواعيد الخدمة: تبدأ خدمة الانترنت يوميا من الساعة العاشرة صباحا حتي الخامسة بعد الظهر .

1/3/2:مدة الاستخدام للمستفيد : يسمح للمستفيد باستخدام الانترنت لمدة ساعة واحدة يوميا. وفي حالة عدم وجود كثافة يسمح للمستفيد بالتجديد لمدة ساعة ثانية فقط .

1/4:اجراءات الحصول علي الخدمة :

1/4/1: يحق لمنسوبي الجامعة الاستفادة من خدمة الانترنت باي مكتبة من مكتبات الجامعة مقابل جنيهان للساعة .

1/4/2:يحق للباحثين من خارج الجامعة بالاستفادة من خدمات الانترنت باي مكتبة من مكتبات الجامعة، مقابل جنيهان للساعة فضلا عن رسم زيارة المكتبة .

1/4/3:يقوم المستفيد بالتسجيل لدي الموظف المسئول عن تقديم الخدمة، ويحصل منه علي اذن توريد.

1/4/4:يتم دفع رسوم الخدمة بالشئون المالية بالمكتبة، أو لأحد العاملين غير مقدم الخدمة .

1/4/5:يقوم المختص بتحديد الجهاز الذي سيستخدمه المستفيد، وكذلك وقت بدء وانتهاء الخدمة.

1/4/6:يسمح باستخدام اكثر من شخص لجهاز واحد بحد أقصي شخصان لكل جهاز.

1/4/7:يسمح للمستفيد بتحميل نتيجةالبحث علي اسطوانه ليزر (CD)يحصل عليها من مسئول تقديم الخدمة مقابل جنيه واحد، علي ان يتم التحميل عن طريق الموظف المختص .

1/4/8:يسمح للمستفد بالطباعة لنتائج البحث مقابل 50 قرش للصفحة الواحدة مقاسA4 علي ان يقوم بالطباعة الموظف المختص .

1/5:سلوك المستفيدين من خدمة الانترنت بمكتبات الجامعة:

1/5/1:يجب علي المستفيد الإلتزام بكافة اللوائح والتعليمات الخاصة بخدمة الانترنت بالمكتبة .

1/5/2:في حالة استخدام المستفيد لخدمة الانترنت بالمكتبة، فان ذلك يعني موافقته علي لوائح تقديم الخدمة.

1/5/3:يجب علي المستفيد احترام حقوق الملكية الفكرية للبرامج والمعلومات المتاحة عبر شبكة الانترنت .

1/5/4:في حالة حدوث تلفيات ناجمة عن سوء إستخدام المستفيد لأحد أجهزة تقديم الخدمة يلتزم المستفيد بدفع قيمتها وفقا لأسعار السوق الآنية وتقدير اللجنة الفنية المختصة .

1/5/5:يمنع منعا باتا إستخدام الانترنت بالمكتبة فيما يخالف القانون أو يخل بالاخلاق والآداب العامة، ومن يفعل ذلك يحرم نهائيا من تللك الخدمة .

1/5/6:يمنع منعا باتا اصطحاب أية اسطوانات أو فلاشات أو غيرها من وسائل التخزين الالكتروني، الخاصة بالمستفيد وتشغيلها من خلال أجهزة تقديم الخدمة بالمكتبة.

1/5/7:يمنع منعا باتا القيام باية محاولة من شأنها التعديل ، سواء بالحذف او الاضافة لأي من البرامج أو مكونات ومواصفات ومحتويات أجهزة تقديم الخدمة .

1/5/8:يمنع منعا باتا استعمال اجهزة تقديم الخدمة في ارسال أو عرض او استقبال التهديدات او المواد المزعجة والمخالفة للقانون او الاخلاق والآداب العامة .

1/5/9:يمنع منعا باتا قيام المستفيد بتحميل او نسخ برامج او اية معلومات من خلال شبكة النترنت بالمكتبة دون الرجوع الي الشخص المسئول عن القاعة .

1/5/10:في حالة تأخر المستفيد عن الموعد المحدد له لإستخدام الانترنت يتم إلغاء الحجز نهائيا. ويسترد ما دفعه من رسوم .

1/5/11:في حالة حدوث اية مشكلة خاصة بالمكتبة تؤدي الي توقف تقديم الخدمة، يحق للمستفيد استخدام الانترنت في اي وقت يحدده، وذلك بعد انتهاء المشكلات .

1/6:صلاحيات ومسئوليات موظفي الخدمة:

1/6/1:يحق لمسئول الخدمة في حال مخالفة المستفيد للوائح والتعليمات الخاصة باستخدام الانترنت، اخراجه فورا من المكتبة، و ادراج اسمه في قائمة الممنوعين من الاستفادة بالخدمة.

1/6/2: يتولي مسئول الخدمة تحديد الجهاز الذي سيستخدمه المستفيد، كما يتولي عمليات الطباعة والتحميل لنتائج البحث.

1/6/3: يتولي مسئول الخدمة اعداد دليل ارشادي لاستخدام ما يتوافر من قواعد بيانات ومواقع بحثية مفيدة للمستفيدين من خدمات المكتبة والتعريف بها ونشرها علي موقع المكتبة الالكتروني.

2- خدمة الاطلاع علي المخطوطات -:

لائحة استخدام قاعة المخطوطات:

2/1: تعبئة بطاقة استخدام ، تحتوي علي اسم الباحث وعنوانه ومكان عمله وموضوع بحثه.

2/2: لا يسمح بدخول اية متعلقات شخصية الي قاعة المخطوطات.

2/3: يستخدم القلم الرصاص فقط داخل قاعة المخطوطاتز

2/4: يسمح للباحث بالاطلاع علي نسخة المخطوط المتاحة علي ميكروفيلم او اقراص ضوئية او جهاز الكمبيوتر، ولا يسمح له بالاطلاع علي المخطوطات الاصلية.

2/5:في حالة الضرورة يقدم الباحث تفسيرا مقبولا يوضح مدي حاجته الي الاطلاع علي المخطوطات الاصلية ، ويم عرض الامر علي المتخصصين في موضوع البحث لتقدير مدي الحاجة.

2/6:في حالة السماح بالاطلاع علي المخطوط الاصلي يجب اتباع ما يلي-:

استخدام المخطوطات وهي موضوعة مسطحة علي النضدة

ممنوع وضع علامات علي المخطوط

لا يسمح بوضع كتب او متعلقات علي المخطوط

تجنب مس سطح المخطوط قدر المستطاع.

لا يسمح للمستفيد الا بمادة واحدة في الوقت الواحد.

2/7:تتاح خدمة التصوير للمستفيدين بمعرفة ادارةالمكتبة. ووفقا لاسعار خدمة التصوير .

2/8:يلزم المستفيد بدفع قيمة التلفيات في حالة تسببه في حدوثها وفقا للائحة المكتبة.

2/9:يحق لمسئول القاعة اخراج المستفيد في حالة احداثه شغب او اية ممارسات غير سويه، وفقا للائحة المكتبة.

:2/10من الضروري اعلان تلك القواعد في مكان بارز بالقاعة.

3- خدمة الاطلاع الداخلي-:

:3/1يجب علي المستفيد ابراز هوية المكتبة اثناء دخوله الي قاعة الاطلاع، وعند الطلب .

:3/2اجراءات التصرف من قبل الموظف تجاه المستفيد الذي يمارس سلوك غير سوي:

توجيه انذار شفوي لمرتكب السلوك غير السوي، وذلك للفت نظرهالي خطأ ما يفعله، ووجود لائحة تمنع ذلك.

يطلب من المستفيد مغادرةالقاعة فورا. اذا لم يكف عن هذه المارسات.

تستدعي عناصر الامن اذا رفض المستفيد مغادرة المكتبة.

يتم الاحتفاظ ببيان مطبوع يحتوي علي المعلومات المطلوب تسجيلها عن كل حادثة تشتمل في الحد الادني لها علي-:

الاسم / العنوان / السلوك / او الحادثة / معلومات عن الحادثة.

:3/3اجراءات التعامل عند اتلاف وعاء معلومات:

إشعار المستفيد أنه مسئول عن الوعاء مسئولية كاملة منذ لحظة تسلمه.

تنبيه المستفيد لتصفح الوعاء قبل استعارته خارج المكتبة والا ستصبح اي تلفيات في الوعاء مسئولية المستفيد.

عند رد الوعاء يتم تفحصه والتاكد من خلوه من اي تلفيات.

مواجهة المستفيد في حالة وجود تلفيات بالوعاء ، وتعبئة استمارة إتلاف وتوقيع المستفيد عليها.

تتخذ ضد المستفيد العقوبات الواردة باللائحة بشأن التلفيات.

:3/4الاجراءات الواجب اتباعها عند اتلاف أثاث بالمكتبة أو أحد أجهزتها:

فحص الجهاز جيدا عن طريق متخصص لتحديد درجة الاتلاف والتاكد من انه بسبب سلوك المستفيد وليس ناتج عن عطل فني.

مواجهة المستفيد في حالة التاكد من تسببه في الاتلاف، ويطلب منه تعبئة استمارة اتلاف وتوقيعه عليها.

تتخذ ضده العقوبات الواردة بالائحة بعد تقييم قيمة التلفيات.

:3/5الاجراءات الواجب اتباعها في حالة ملاحظة عملية سرقة لوعاء معلومات او اي من ممتلكات المكتبة :

يطلب من المستفيد إعادة ممتلكات المكتبة فقد يكون ناسيا، أو غير مدرك أن معه ما يخص المكتبة بدون إعارة، أو بدون إذن.

في حالة انكاره يحتجز لحين التاكد من السرقة.

يجب الابقاء علي أدلة السرقة وعدم تغييرها، ومراقبة المستفيد جيدا حتي لا يتخلص مما سرق.

إستدعاء الشرطة والتعاون الكامل معها وتحرير محضر سرقة، لان ذلك يعد تعديا علي المال العام.

ثانيا : دليل اجراءات الوظائف

واجبات وظيفة: مدير عام المكتبات

وصف عام للوظيفة وبيان للواجبات والمسئوليات

-تقع هذه الوظيفة علي قمة وظائف الادارة العامة للمكتبات ويخضع شاغلها للتوجيه العام لنائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحوث ، وتتمثل واجباته فيما يلي -:

1- تنسيق العمل بالمكتبة المركزية ومكتبات الكليات وتوجيههم ومتابعتهم.

2- اصدار تعليمات وتشكيل لجان فحص للهدايا التي ترد للمكتبات.

3- الاشراف الفني علي المكتبة المركزية ومكتبات الكليات ورفع تقارير حول عمل المكتبات بعد التفتيش الفني عليها الي أ.د / نائب رئيس الجامعة لاعتمادها.

4- تنظيم تدريب العاملين بالمكتبات.

5- متابعة اعداد الفهرس الموحد للدوريات والكتب والرسائل العلمية للمكتبات .

6- اعتماد خطة عمل وتشغيل الاجهزة بمكتبات الجامعة.

7- التحقق من صحة الجرد السنوي لمكتبات الجامعة.

8-تحقيق الانتفاع بالمراجع والدوريات الزائدة عن الحاجة وتحريكها للاستفادة منها في الكليات التي تحتاج اليها.

9-متابعة ما يصدر من نظم حديثة في مجال العمل وتيسير سبل الاستفادة به .

10-عقد اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تعترض طريق العمل بالمكتبات

11-متابعة تنفيذ الموازنة العامة للمكتبات .

12-تمثيل الادارة العامة للمكتبات في اللجان والاجتماعات .

واجبات وظيفة: مدير إدارة شئون مكتبات الكليات.

المجموعة النوعية: المكتبات والوثائق.

التبعية: مدير عام الإدارة العامة للمكتبات.

الدرجة: الأولي.

تتمثل واجبات مدير ادارة شئون المكتبات فيما يلي -:

1- توثيق اواصر التعاون بين المكتبات في مجال نقل الخبرات.

2- الاشراف الفني علي مكتبات الكليات ، حيث ان الاشراف عملية ضرورية للارتقاء بنوعية الانشطة والخدمات المكتبية وتنمية مهارات وقدرات الاخصائين ومتابعة الاجراءات الفنية ، واثناء الاشراف يجب التاكيد علي مفاهيم الاتقان والجودة.

3- إعداد الإحصائيات والتقارير الخاصة بسير العمل داخل مكتبات الكليات على ان تكون الزيارات الميدانية للتوجيه والارشاد والا تكون تقارير الزيارات الميدانية سطحية روتينية وان يتم التاشير في السجلات بالزيارة ، وتقديم الدروس العملية للاخصائي في كيفية مزاولة العمل وان تتنوع الزيارات ما بين زيارة مفاجئة وزيارة بموعد محدد.

عقد الندوات وتنظيم الاجتماعات الدورية مع مديري ورؤساء المكتبات لمناقشة نظم العمل وسبل تطويره.

إقتراح البرامج التدريبية المناسبة لرفع المهارات الفنية والإدارية للعاملين بمكتبات الكليات.

متابعة اعمال الفهرسة والتصنيف بالمكتبات والعمل علي توحيد نظمها.

الإشراف على متابعة إدخال البيانات على النظام الآلي FLS لإعداد الفهرس الآلي الموحد لمكتبات الكليات.

الإشراف على اضافة المستعيرين بقواعد البيانات الإلكترونية المعمول بها بموقع اتحاد مكتبات الجامعات المصرية وتدريب العاملين بالمكتبات علي البحث بها.

الإشراف على تدريب العاملين على استخدام الإنترنت ومد اعضاء هيئة التدريس بالكليات بالمواقع الهامة كل حسب تخصصه .

-10لإشراف على تنظيم إجراءات الإهداء والتبادل لأوعية المعلومات بين مكتبات الجامعة بعضها وبعض وبين جهات أخرى من خارج الجامعة ومتابعة أتمام إجراءاتها .

11-تزويد العاملين بما يستجد من تعليمات وإرشادات تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهام المناطة بهم ومتابعة ذلك بواسطة المذكرات المطبوعة المعتادة ، أو بواسطة البريد الإلكتروني.

12-توحيد أدوات العمل اللازمة لتصنيف وفهرسة المقتنيات وإعداد رؤوس الموضوعات لإعداد فهارس المكتبة والقوائم الببليوجرافية ، وتطوير نظمها ، والارشاد الي القوائم الرقمية والمواقع المفيدة .

واجبات وظيفة: مدير إدارة المكتبة المركزية.

المجموعة النوعية: المكتبات والوثائق.

التبعية: مدير عام الإدارة العامة للمكتبات.

الدرجة: الأولى.

1- رفع تقريرشهري عن سير العمل بالمكتبة المركزية للمدير العام .

عرض الإعمال الخاصة بالإدارة و مناقشة كيفية تنفيذها مع السيد مدير عام الإدارة العامة للمكتبات.

رفع مقترحات السادة العاملين بالمكتبة المركزية إلى السيد المدير العام للإدارة العامة للمكتبات و التوصية بشان المقترحات الواردة حسب مصلحة العاملين و العمل.

تحريك العاملين من قاعة لأخرى لتقديم الخدمة بالقاعات التي تعاني من غياب أخصائي المكتبات لسبب ما.

متابعة إعادة ترتيب الكتب و الرسائل والدوريات، و متابعة قاعات خدمات المعلومات.

تنظيم الخدمة في الفترة المسائية.

متابعة تقديم خدمات التصوير للمستفيدين وتلبية احتياجاتهم.

التواجد ومتابعة المشاكل التي قد تواجه الأخصائيين أو الباحثين والإشراف على تذليلها.

متابعة الأداء للعاملين وفق الخطة الموضوعة.

إعداد خطة للتأهيل والتدريب للعاملين وفق احتياجات العمل و الأهداف المرجو تحقيقها.

متابعة كفاءة أداء الخدمة المقدمة للمستفدين.

دراسة مقترحات المستفيدين في التزويد و اختيار ما يناسب منها وفق السياسة العامة للتزويد بالمكتبة.

فحص قوائم الناشرين و اختيار العناوين وفق خطة المكتبة للتزويد.

مخاطبة ادارة الشئون المالية والادارية لاتخاذ اللازم لتوفير تلك الاحتياجات.

متابعة استلام الكتب بالمكتبة ومتابعة الانتهاء من الإجراءات لتسجيل الكتب في سجلات العهد.

متابعة أعمال المعالجة الفنية.

متابعة نسبة الإدخال اليومي للمقتنيات ومراجعة بياناتها على النظام الآلي.

أقسام مثل : خدمات المعلومات عن طريق البث الانتقائى للمعلومات والإحاطة الجارية , البحث عبر قواعد البيانات , تقديم خدمة البحث الالى , وكذلك قسم الرسائل العلمية عن طريق قاعدة البيانات الالكترونية الخاصة بالرسائل و تقديمها للباحثين.

تقييم مستوى الأداء للعاملين و من الخطة الموضوعة لتحسين صورة المكتبة و تحسين الأداء .

متابعة كفاءة أداء الخدمات و الأنشطة المقدمة للمستفدين و تقيم العاملين بها

الإشراف على تحصيل المبالغ المخصصة لهذه الخدمات و ذلك حسب اللوائح المنظمة لذلك ومتابعة توريدها لحساب مركز خدمات المكتبات والمعلومات.

رفع مقترحات و خطط تطوير المكتبة و الخدمة المكتبية.

إعداد محاضر الجرد لعرضها ضمن أعمال لجنة المكتبة.

إعداد خطة لتأهيل وتدريب العاملين بالمكتبة وفق احتياجات و قدرات كل فرد كل على حدة.

حسب مقتضيات خطة العمل العامة بالمكتبة والأهداف المرجو تحقيقها كالدورات المتقدمة في الكمبيوتر وأساليب إدارة المكتبة الحديثة.

الاتصال بالإدارة الهندسية لاستكمال تجهيزات المكتبة.

الاتصال بالمشتريات و المخازن لسد احتياجات المكتبة.

الاتصال بمركز الصيانة لإصلاح و تركيب بعض التجهيزات ومتابعة تشغيلها وصيانتها بصفة مستمرة

عند نهاية العام الدراسي يتم تشكيل لجان الجرد من العاملين بالمكتبة المركزية وإدارة الشئون المالية و ذلك لمطابقتها في الدفتر المقابل .

و بانتهاء الجرد يتم إعداد محاضر الجرد النهائية وعرضها على المدير العام لاعتمادها ومن ثم يتم عرضها على لجنة المكتبة الجامعية للموافقة عليها.

القيام بالتنسيق بين رؤساء الأقسام ومديري الإدارات من جهة و بين المدير العام من جهة أخرى.

تجميع المقترحات و توحيد الجهود لتحسين الأداء.

الرد على المراسلات الخاصة بالإدارة وكتابة التقارير الخاصة بحسن سير العمل .

استقبال الوفود وإعداد جولات لزيارة المكتبة المركزية والتعرف على أقسامها والخدمات المقدمة بها.

تقييم العاملين بالمكتبة المركزية وفقا لمعدلات الأداء الفنية.

وضع التقرير السنوي للعاملين بالإدارة.

رفع تقرير شهري للمدير العام الإدارة عن سير العمل و مدى دقته و المعوقات و كذلك إحصائية شهرية عن معدلات الانجاز.

اعتماد الإفادات الخاصة بالاستعلام عن تواجد رسائل جامعية (ماجستير أو دكتوراه)، بعد البحث بقاعدة بيانات قسم الرسائل بالمكتبة المركزية.

القاعات المقترحة للمكتبة ومتطلبات كل قاعة والخدمات التي يمكن أن تقدمها:

قاعة الرسائل الجامعية :

العمليات الفنية والإجراءات التي تتم بقاعة الرسائل الجامعية :

-تقديم مذكرة بعدد الرسائل لإضافتها بسجل الإضافة

-ختم الرسائل بختم المكتبة المركزية وتسجيلها بسجل القيد

-تصنيف الرسائل وتكعيبها (بكتابة رقم التصنيف والحرف الأول من اسم الباحث والعنوان)

-فهرسة الرسائل وفق نظام الفهرسة الانجلو أمريكية في طبعتها الثانية ، وإعداد بطاقات للفهرس لاستخدامه عند عدم توافر قاعدة البيانات الالكترونية .

-إعداد دليل بالرسائل التي وصلت حديثا إلي القاعة لخدمات الإحاطة الجارية.

الخدمات التي يمكن أن تقدمها قاعة الرسائل الجامعية:

خدمة الاطلاع الداخلي :

حيث تتيح القاعة للباحثين إمكانية الاطلاع علي الرسائل الموجودة بها ، ويقوم الباحث بالبحث أولا في قاعدة بيانات المكتبة عن طريق الحاسب الآلي ، أو الدليل المطبوع للتعرف علي مكان وجود الرسالة ورقمها علي الرف ، ثم يحضرها ويسجل بياناته وعنوان الرسالة بسجل الاطلاع الداخلي ، وبعد الاطلاع يترك الرسالة علي المنضدة وينصرف .

خدمة التصوير والاستنساخ :

حيث يمكن للباحث تصوير جزء من الرسالة وفي هذه الحالة يسجل بياناته بسجل التصوير ويحدد الصفحات المراد تصويرها ثم يتم تحديد التكلفة وتحصيلها من الباحث و توصيل الرسالة إلي قسم التصوير و بعد انتهاء تصويرها يحصل الباحث علي التصوير ، ويتم إعادة الرسالة إلي مكانها بالرفوف .

خدمات البحث في قاعدة الرسائل الجامعية :

ومن خلال هذه الخدمة يمكن لمسئول قاعة الرسائل الجامعية أن يبحث في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية بموقع اتحاد المكتبات الجامعية المصرية www.eulc.edu.eg عن عناوين الرسائل التي يرغب الباحث في التعرف عليها أو التي تهم موضوعه ، وكذلك يمكن للباحث الحصول علي ملخصات تلك الرسائل(سواء في شكل مطبوع أو الكتروني)

قاعة الدوريات:

للدوريات أهمية خاصة لدي الباحثين حيث تمثل احدث ما يصدر في موضوعات أبحاثهم ، وتمثل أيضا دراسات سابقة لتلك الموضوعات ، وقاعة الدوريات تقتني دوريات علمية محكمة في شتي مجالات المعرفة البشرية يختارها مجموعة متخصصة من السادة أعضاء هيئة التدريس ، وتتمثل خدمات قاعة الدوريات فيما يلي :

خدمة الاطلاع الداخلي :

حيث تتيح القاعة للباحثين إمكانية الاطلاع علي أعداد الدوريات الموجودة بها ، ويقوم الباحث بالبحث أولا في قاعدة بيانات المكتبة عن طريق الحاسب الآلي ، أو الدليل المطبوع للتعرف علي مكان وجود الدورية ورقمها علي الرف ، ثم يحضرها ويسجل بياناته وعنوان الدورية والعدد بسجل الاطلاع الداخلي ، وبعد الاطلاع يترك الدورية علي المنضدة وينصرف

خدمة التصوير والاستنساخ :

حيث يمكن للباحث تصوير جزء من الدورية وفي هذه الحالة يسجل بياناته بسجل التصوير ويحدد الصفحات المراد تصويرها ثم يتم تحديد التكلفة وتحصيلها من الباحث و توصيل الدورية إلي قسم التصوير و بعد انتهاء تصويرها يحصل الباحث علي التصوير ، ويتم إعادة الدورية إلي مكانها بالرفوف .

خدمات البحث في قاعدة الدوريات بالمكتبة الرقمية :

ومن خلال هذه الخدمة يمكن لمسئول قاعة الدوريات أن يبحث في قاعدة بيانات الدوريات بموقع اتحاد المكتبات الجامعية المصرية www.eulc.edu.eg عن عناوين الدوريات التي يرغب الباحث في التعرف عليها أو التي تهم موضوعه ، وكذلك يمكن للباحث الحصول علي ملخصات مقالات تلك الدوريات أو النص الكامل للمقال (سواء في شكل مطبوع أو الكتروني)

قاعة الكتب والمراجع:

وتقتني هذه القاعة الكتب والمراجع في شتي موضوعات المعرفة ويتم فيها استقبال الكتب الجديدة وتسوية إضافتها وتصنيفها وفق نظام تصنيف ديوي العشري وفهرستها وإضافتها عل موقع المكتبة الرقمية لإتاحة البحث بها الكترونيا.

وتقدم قاعة الكتب الخدمات التالية للباحثين :

خدمة الاطلاع الداخلي :

حيث تتيح القاعة للباحثين إمكانية الاطلاع علي الكتب والمراجع الموجودة بها ، ويقوم الباحث بالبحث أولا في قاعدة بيانات المكتبة عن طريق الحاسب الآلي ، أو الدليل المطبوع للتعرف علي مكان وجود الكتاب ورقمه علي الرف ، ثم يحضره ويسجل بياناته وعنوان الكتاب بسجل الاطلاع الداخلي ، وبعد الاطلاع يترك الكتاب علي المنضدة وينصرف .

خدمة التصوير والاستنساخ :

حيث يمكن للباحث تصوير جزء من الدورية وفي هذه الحالة يسجل بياناته بسجل التصوير ويحدد الصفحات المراد تصويرها ثم يتم تحديد التكلفة وتحصيلها من الباحث و توصيل الكتاب إلي قسم التصوير و بعد انتهاء تصويره يحصل الباحث علي التصوير ، ويتم إعادة الكتاب إلي مكانه بالرفوف .

خدمات البحث في قاعدة الدوريات بالمكتبة الرقمية :

ومن خلال هذه الخدمة يمكن لمسئول قاعة الكتب والمراجع أن يبحث في قاعدة بيانات المكتبة الرقمية بموقع اتحاد المكتبات الجامعية المصرية www.eulc.edu.eg عن عناوين الكتب التي يرغب الباحث في التعرف عليها أو التي تهم موضوعه ، وكذلك يمكن للباحث الحصول علي بيانات الكتب وأماكن تواجدها سواء في المكتبة المركزية أو مكتبات كليات الجامعة أو أي مكتبة في قاعدة بيانات المكتبة الرقمية بأي جامعة مشتركة بالنظام ، وكذلك يمكن أن يجد الباحث النص الكامل للكتاب خاصة الكتب الأجنبية حيث توفر المكتبة الرقمية عدد كبير من الكتب الأجنبية بالنص الكامل مجانا .

قاعة البحث الآلي وتصفح الانترنت :

وفي هذا القسم تتم عمليات البحث الآلي علي شبكة الانترنت من خلال الباحثين بمساعدة المسئول عن القاعة ، وتتيح المكتبة الرقمية كما سبق أن اشرنا مجموعة من الخدمات الالكترونية التي تقدم نصوص كاملة ومستخلصات للكثير من مصادر المعلومات تتمثل في :

-الكتب الالكترونية بالنص الكامل ، حيث يتيح المشروع إمكانية الحصول علي النص الكامل لمجموعة كبيرة من الكتب والمراجع الالكترونية مجانا في شتي مجالات المعرفة.

-النصوص الكاملة لمجموعة من مقالات الدوريات العلمية الحديثة في مجالات المعرفة البشرية.

-البحث في المكتبات المحلية ، وهي مجموعة المكتبات المشتركة بمشروع المكتبة الرقمية باتحاد المكتبات الجامعية المصرية ، وقد بلغ عدد الجامعات المشتركة حتى الآن (17) سبعة عشر جامعة ، يتيح النظام إمكانية البحث داخل أي مكتبة من مكتبات تلك الجامعات.

-قاعدة بيانات الرسائل الجامعية ، حيث يتيح النظام إمكانية البحث عن عنوان رسالة في أي مكتبة من مكتبات الجامعات المشتركة بالمشروع ، وكذلك الحصول علي ملخص الرسالة (الكتروني او مطبوع)

-البحث في المكتبات العالمية عن عنوان معين وتشمل مجموعة كبيرة من المكتبات العالمية ، حيث يمكن للباحث أن يبحث عن عنوان معين ، أو كل ما صدر من عناوين حول موضوع معين من كتب في تلك المكتبات العالمية.

-طلب شراء كتاب أو حجز كتاب من مكتبة الكلية.

-طلب مقال أو وثيقة ، حيث يمكن للباحث أن يطلب من خلال موقعه بالمكتبة الالكترونية ان يطلب وثيقة معينة وتصل إليه في شكل مطبوع عن طريق مشروع المكتبة الرقمية وبسعر رمزي .

-خدمات تصفح الانترنت : حيث تتيح القاعة إمكانية التصفح للانترنت من جانب الرواد مقابل اجر معين للساعة.

واجبات وظيفة: مدير إدارة الشئون المالية والادارية للمكتبات.

المجموعة النوعية: الشئون المالية.

التبعية: مدير الإدارة العامة للمكتبات.

الدرجة: الأولي.

اقتراح توزيع الميزانية المخصصة لمكتبات الكليات من بند 2/6.

توزيع المخصصات المالية من حساب الصناديق الخاصة للمعرض الذي يقام في المكتبة المركزية، والإشراف على الصرف في حدود المخصص.

توزيع المخصصات المالية من حساب الصناديق الخاصة بمعرض الكتاب الدولي والإشراف على الصرف .

إعداد الإحصائيات الخاصة بالمصروفات والوفورات للمخصصات المالية بشكل عام.

5- تجميع احتياجات المكتبات من أوعية المعلومات المختلفة ووضع ميزانية تقديرية لهاوفق الخطوات التاليةك -

التلقي.

الإرسال.

التجميع.

الفرز والفصل.

خطة مقترحة لاحتياجات الإدارة والكليات لوضع الميزانيات.

كتابة المذكرات.

الموافقات من الجهات المسئولة.

وضع خطة العام المالية من شراء ومعارض ،موازنةبند 2/6 بند ومجلات ووثائق مع الدوريات الورقية والالكترونية .

6- الدخول في الاجتماعات وحوارا ت من أجل النهوض بأداء العمل كماً وكيفاً بسرعة وتميز.

واجبات وظيفة: أخصائى وثائق ومكتبات.

المجموعة النوعية: المكتبات والوثائق.

الدرجة: الأولي / الثانية / الثالثة.

وتتمثل واجباته الوظيفية فيما يلي -:

متابعة تنفيذ التعليمات والقرارات.

عرض الاحتياجات.

عرض المقترحات.

عرض الصعوبات والمعوقات.

اعتماد المخاطبات والمكاتبات.

تقديم الإحصاءات الشهرية بالانجازات الخاصة بالقسم.

إعداد المذكرات والمكاتبات والإحصائيات الخاصة بالقسم.

الإشراف على سير العمل وتسجيل بيانات الوارد والمعاملات اليومية.

القيام بالجرد السنوي الخاص بالقسم ومتابعته حسب التعليمات الإدارية والمالية المنظمة لذلك.

متابعة تنفيذ الإجراءات الفنية والإدارية.

عقد الاجتماعات الشهرية لبحث سبل النهوض بالقسم وتقديم الأفكار الجديدة الخاصة بالقسم وتطويرها.

فهرسة (الكتب & الرسائل الجامعية& الدوريات & الميكروفيلم) وذلك من خلال قواعد الفهرسة الانجلو الأمريكية.

تصنيف(الكتب & الرسائل الجامعية& الدوريات & الميكروفيلم) وذلك من خلال خطة تصنيف ديوى العشري.

الإشراف على العمليات الفنية الخاصة بالقسم من فهرسة وتصنيف وتحليل موضوعي للأوعية من خلال قائمة رؤوس الموضوعات من كتب ورسائل ودوريات...الخ.

إدخال بيلنات الكتب والرسائل والدوريات على النظام الالى الخاص بالمكتبة FLSوالإشراف على مراجعته قبل إرساله إلى القاعات.

متابعة سير العمل في القاعات وتقييم الأداء .

الاقتراح بتزويد القسم بالخطط والقوائم والموضوعات وخطط تصنيف ديوى والقواعد الخاصة بالفهرسة باللغة العربية والانجليزية ذات الطبقات الحديثة.

تزويد القسم بكل الكتب الحديثة التي تفيد القسم في أعماله الفنية من إصدارات حديثة خلال المعارض لملاحقة التطوير بمجال المكتبات.

التعرف على ما هو متاح وعرضه على السلطة المباشرة للموافقة.

تحديد الاحتياجات.

مراجعة ما يمكن شراؤه.

استلام ماتم شراؤه حيث يقوم المسئول عن القسم بالإشراف عليه سواء التي تم شراؤها أو كانت كتب مهداه.

القيام بقيدها في دفتر اليومية.

القيام بعمل قوائم ببلوجرافية بها.

القيام بتكعيب الكتب ورصها على الأرفف وفقاً لتصنيف ديوى العشري .

الاطلاع على ما يستجد من القوانين واللوائح والقرارات والمنشورات ذات الصلة بالعمل.

إخطار العاملين بالقسم بالالتزام بما جاء في القوانين واللوائح والمنشورات.

متابعة التزام العاملين بالقسم بما جاء في القوانين واللوائح والمنشورات

عرض العقبات والمشكلات على الرئيس المباشر.

عرض المقترحات الخاصة بالقسم.

تلقى التعليمات والتوجيهات من الرئيس المباشر وعرض الإحصائية الشهرية عليه.

متابعة أداء العاملين.

استلام المجموعات من قسم التزويد.

تسجيل هذه المجموعات في سجل خاص بالقسم.

ترتيب وترفيف هذه المجموعات.

عمل قوائم بالمجموعات التي يتم طلب استهلاكها.

القيام بتقييم ومتابعة أعمال القسم.

التعرف على العقبات والمشكلات واقتراح حلول لها.

عرض الاقتراحات على الرئيس المباشر.

إعداد إحصائية شهرية للقسم.

تشكيل لجنة الجرد واعتماد التشكيل من الرئيس المباشر والمدير العام.

بدء أعمال الجرد الفعلي من خلال المجموعات ومطابقتها بالسجلات

عرض نتائج الجرد على الرئيس المباشر.

اعتماد نتائج الجرد السنوي من الرئيس المباشر.

تحديد الجهات التي يمكن عمل تبادل ثقافي معها .

الاتصال بهذه الجهات وعرض التعاون والتبادل الثقافى معها.

كتابة الخطابات اللازمة واعتمادها من الرئيس المباشر والمدير العام وتوجيهها لهذه الجهات.

تلقى ردود هذه الجهات حول إمكانية التعاون والتبادل الثقافي.

حفظ الخطابات والمراسلات.

عرض نتائج التعاون والتبادل مع هذه الجهات.

مراجعة طلبات التزويد الخاصة بالقسم.

عرض الطلبات على الرئيس المباشر .

مراجعة أوامر التوريد بالتعاون مع قسم التزويد.

متابعة إرسال أوامر التوريد.

متابعة تلقى أوامر التوريد.

الالتزام بمواعيد العمل الرسمية للحضور والانصراف.

تأصيل مبدأ العمل بروح الفريق.

تكوين علاقات طيبة بين الموظفين.

الانتهاء من الإعمال الموكلة للموظفين عن الرئيس المباشر بالسرعة المطلوبة.

عرض الأفكار المتميزة على الرئيس المباشر ثم على مدير إدارة المكتبة المركزية.

التنسيق بين الموظفين في الإدارات حتى لا يحدث خللا في العمل.

حضور الاجتماعات الشهرية.

متابعة الإشراف على القاعات وتحقيق مدة الانضباط بها.

البحث عن المعلومات الخاصة بعمل الببليوجرافيات في كل المجالات.

العمل على صياغة البيلوجرافيات في شكلها الالكتروني.

التعرف على التطور المستمر في مجال العمليات الفنية المكتبية من خلال الانترنت.

القيام بالبحث المستمر عن المعلومات والكتب التي نحتاجها من خلال المواقع الالكترونية

الاطلاع على الكتب الحديثة التي ترد إلى المكتبة المركزية لمعرفة التطور المستمر.

العمل على معرفة نواحي القصور والعجز الموجودة بمقتنيات القاعات من الكتب.

عرض قوائم الكتب للاختيار وعرضها على السلطة المباشرة وتحويلها لإدارة التزويد بعد الموافقة عليها.

عمل طلبات بالكتب التي تم اختيارها لشرائها من دور النشر لتوريدها إلى المكتبة المركزية.

عمل طلبات الشراء من الناشرين بالكتب لتزويد المكتبة بها.

العمل على تسجيل الكتب الواردة من الناشرين في الدفاتر الخاصة بالكتب والرسائل.

القيام بفهرسة الكتب التي ترد على إلى المكتبة من خلال الشراء والاهداءات.

القيام بإدخالها على النظام الالى الخاص بالمكتبة وإرسالها إلى القاعات.

يقوم باحث الدراسات العليا بتسليم الرسائل لقسم الشئون الإدارية ثم تحويلها يومياً إلى قسم التزويد لتزويد قسم الرسائل بها بعد إضافتها لرصيد مقتنيات المكتبة المركزية.

استلام الكتب من إدارة التزويد وتسجيلها في السجلات.

متابعة تحويلها لقسم الإعداد الفني.

استلام الكتب من قسم الإعداد الفني وإدخال بيانات الكتب على قاعدة بيانات خاصة بالقسم.

عمل تكعيب للكتاب.

ترفيف الكتب على الأرفف حسب خطة التصنيف المتبعة.

الرد على المستفيد إما عن طريق التليفون أوعن طريق الفاكس أو البريد الالكتروني دون حاجة لحضور المستفيد إلى المكتبة.

خدمة الرد على الاستفسارات.

توجيه الباحث وعمل بحث آلي عبر قواعد البيانات المتاحة.

طبع نتيجة البحث في شكل قوائم ببلوجرافية لمن يرغب من الباحثين.

تقديم الرسالة للمستفيد وتوجيهه إلى خدمة التصوير.

خدمة سحب الصور من الرسالة وتحميلها على قرص مرن أو صلب لمن يرغب .

تسويق خدمة قاعدة البيانات المحملة على القرص الممغنط لمن يرغب.

تحرير إيصالات بالمبالغ التي يحصلها القسم نتيجة الخدمات المقدمة من خلاله.

إعادة ترفيف الرسائل بعد الاطلاع عليها.

وضع الأشرطة الممغنطة داخل الرسالة وتمريرها على الجهاز لتأمينها ضد السرقة.

سحب ملخصات الرسائل من خلال الماسح الضوئي وربطها بقاعدة البيانات

سحب الرسائل المقررة من على الرفوف ووضعها بالقاعة الخاصة بها,

سحب الرسائل المستهلكة من على الأرفف لتجليدها.

إعداد مذكرات بما يحتاجه القسم من أدوات عمل وتجهيزات مادية مثل "مذكرات التجليد."

إعداد إحصائية شهرية من خلال دفتر سجل المترددين اليومي لمعرفة عدد المترددين على كل قاعة وتحديد الموضوعات عليها والقيام بتحديث هذه الموضوعات بصفة مستمرة.

إعداد إحصائية أيضا بالمستعيرين من خلال الجداول الإحصائية التالية:

المستفيدين من المكتبة: طلاب جامعيون – دراسات عليا – هيئة تدريس – موظفون- أخرى – المجموع -ملاحظات.

خدمات المعلومات المقدمة : الاستعارة الداخلية –الاستعارة الخارجية - التصوير– البحث الآلي - ردود واستفسارات – خدمات أخرى- ملاحظات.

إعداد إحصائيات شهرية بعدد الرسائل الواردة إلى القسم.

إعداد البحوث اللازمة لتطوير الخدمة المكتبية وعرضها على الرئيس المباشر.

إعداد تقارير سنوية بإنجازات القسم وتقارير لورش العمل والندوات التي تعقد من خلال الأقسام الخاصة بالقواعد البيانات وتقارير الزيارات وتقارير بنتيجة الجرد السنوي.

توريد حوافظ العائد المادي للخدمة إلى مراقب المركز المالي وعرض إحصائيات بالعائد على الرئيس المختص .

العمل على رفع الكفاءة من خلال تنفيذ القرارات والالتزام بقواعد العمل وفقاً للقواعد والقوانين والتحفيز على التدريب المتواصل.

استلام الكتب والرسائل من قسم الإعداد الفني.

عمل الإعداد الفني لها من حيث الفهرسة والتصنيف والتكعيب وإدخالها على قاعدة البيانات الخاصة بالمعمل ثم ترتيبها على الرفوف وفق تصنيف ديوى العشري "موضوع الرسالة."

العمل على إعداد قوائم وملفات بالرسائل الحديثة وعمل وريقيات للكتب حديثاً.

العمل على إعداد نشرة سنوية لجميع الرسائل الجامعية التي ترد إلى المكتبة كل عام واحتواء هذه النشرة على بيانات ببلوجرافية مختصرة.

إضافة الرسائل الجديدة بعد عمل الفهرسة والتصنيف الخاص بكل رسالة على قاعدة البيانات الخاصة بالمكتبة المركزية.

عمل كشوف للكتب والمراجع والرسائل الفاقدة والمستهلكة منها لكل قسم.

استلام الرسائل الجامعية التي ترد إلى المكتبة.

القيام بعمل الفهرسة الوصفية لهذه الرسائل الجامعية باستخدام قواعد الفهرسة الانجلوالامريكية (الطبعة الثانية).

القيام بعمل تصنيف الرسائل الجامعية باستخدام خطة تصنيف ديوى الطبعة. (21)

عمل فهرسة الكترونية بأسماء الرسائل الجديدة داخل المكتبة.

عمل بطاقات فهرسة الكترونية على نظام و يوضع هذا النظام على قاعدة البيانات الخاصة بالجامعة.

القيام بعمل رؤوس الموضوعات للرسائل باستخدام قائمة رؤوس الموضوعات الكبرى الطبعة الأولى سيرز وتحديثها بشكل مستمر.

تتم العمليات الفنية من فهرسة وتصنيف رؤوس موضوعات للرسائل باللغتين العربية والانجليزية.

تسليم الرسائل إلى قسم الرسائل بعد الانتهاء من العمليات الفنية .

المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات والندوات التي تعقد داخل وخارج الجامعة في مجال تخصص المكتبات والمعلومات.

المشاركة الفعالة في الاجتماعات الدورية للإدارة.

تجميع القوائم من دور النشر الخاصة بمجالات المكتبة.

اختيار الكتب التي تفيد المعمل من القوائم وتحويلها لقسم التزويد لعمل أوامر الشراء من دور النشر.

القيام بمخاطبة دور النشر محلياً وخارجياً.

ترتيب الكتب الواردة من دور النشر وعمل العمليات الفنية الخاصة بالكتب.

طلب القوائم الحديثة من دور النشر لمتابعة كل ما هو جديد.

التنسيق بين دور النشر لمعرفة كل ما هو جديد من أسماء الكتب والموسوعات.

الجرد السنوي يتم من خلال تشكيل لجنة من المتخصصين ومن أخصائيي شئون مالية .

عمل محضر جرد مع نهاية العام المالي في شهر يوليو من كل عام لذلك عن طريق مطابقة الكتب الدفترية اليومية "العهدة " مع الرقم العام للكتب وعنوان الكتب.

يتم تفريغ الدفاتر لإخراج الكتب المفقودة ثم مضاهاة هذا العدد بالنسبة المسموح و فيها للفاقد وهي 2% من قيمة العهدة فيما عدا الموسوعات ودوائر المعارف والمعاجم والقواميس.

ثم ترفع هذه الكتب المفقودة إلي لجنة المكتبات الجامعية للموافقة علي شطبها من دفتر العهدة ليتم شطبها بعد ذلك .

القيام بأعمال الزملاء في حالة تغيب احدهم لأي سبب عارض.

عرض العقبات الخاصة وما تواجهه من مشكلات علي الرئيس المباشر للقسم.

عرض الاقتراحات لتطوير الأداء وتحسين الخدمة الخاصة بالقسم ومناقشة إلية تنفيذها وكيفية وضع الخطوات التنفيذية لها مع الرئيس المباشر.

تلقي التعليمات والتوجيهات من الرئيس المباشر للقسم مثل ورش المعمل – التدريبات والندوات والمؤتمرات علي فترات متباعدة وغير محددة.

تقديم مقترحات خاصة بالتزويد والخدمات التي يمكن إضافتها وتخدم المستفيدين كما إنها تخدم رسالة المكتبة الثقافية .

تدريب طلاب أقسام المكتبات وتكنولوجيا المعلومات التعليم على العمليات الفنية.

عمل دورة تدريبية للعاملين بالمجال خلال فترة الصيف.

التعاون مع الأقسام المختلفة في المكتبة في توجيه الباحثين وتلبية متطلباتهم

إحاطة جارية لإعلام هيئة التدريس بما يرد إلينا من مصادر معلومات جديدة من خلال البريد الالكتروني.

العمل علي تأدية المهام بكل دقة وكفاءة.

مخاطبة الكليات بإرسال الجداول الدراسية والمحاضرات العملية التي يحاضرون فيها بالمعمل الببلوجرافي وبإرسال جداول موضح بها أسماء المتدربين في المكتبة المركزية.

المخاطبة والتنسيق بين كلية التربية وكلية الآداب بإرسال جدول المحاضرات العملي التي يحاضرون فيها بالمعمل الببلوجرافي.

مساعدة المتدربين داخل المعمل علي استخدام قواعد البيانات المتاحة.

اقتراح الأنشطة وتنفيذها وفق خطة العمل.

استقبال الوفود وتعريفهم بالمكتبة الثقافية وطبيعتها المختلفة.

متابعة المستفيدين وإحكام السيطرة علي السلوكيات الخاطئة داخل المكتبة كالأصوات العالية أو استخدام الهاتف المحمول مما قد يتسبب في إزعاج باقي المستفيدين .

القيام بالاشتراك في لجان الشراء والبت في المناقصات سواء الشراء من المعارض أو من دور النشر المشاركة في معرض القاهرة الدولي للكتاب أو معرض المكتبة المركزية.

الإشراف على المشاركة في تقديم وتطوير خدمات وأنشطة المكتبات والمعلومات.

الإشراف على خدمات القاعات.

الإشراف على تدريب الطلاب بأقسام المكتبات على العمليات الفنية بالقسم.

واجبات وظيفة: أخصائي تزويد

التبعية: مدير إدارة المكتبة

الدرجة: الأولى / الثانية / الثالثة.

أولاًً : في مجال القيام بوضع الإعمال التفصيلية للمجالات الإدارة:

المشاركة في وضع المقترحات موازنة 2/6 كتب ومجلات ووثائق وبنود الصرف الأخرى.

وضع برامج الإعمال التفصيلية لمجالات الإدارة

مراعاة تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة لعملية الصرف في مجال الكتب المشتراه ومستندات الخاصة بالصرف

مراجعة استلام الدوريات وإجراء التسويات اللازمة.

متابعة كليات الجامعة في إضافة الدوريات لعهدتها.

المشاركة في إجراءات شراء الوسائط الأخرى من c.d لخدمة البحث العلمي ومسايرة التقدم التكنولوجي.

إضافة الكتب والدوريات المهداة

متابعة إرسال أذن الإضافة للوحدة الحسابية الرئيسية لمتابعة عمل تسوية للإهداءات.

متابعة استلام الطرود التي ترد للإدارة مع وضع الأعمال الخاصة بالصرف من السلفة القديمة بالجامعة.

تنفيذ إجراءات توزيع موازنة بند 2/6 كتب ومجلات ووثائق وبنود الصرف الأخرى.

المخاطبات اليومية وجميع إعمال الشئون المالية التي تخص الإدارة العامة للمكتبات.

عمل التسويات الخاصة بالكتب المشتراة وإتمام مستندات الصرف.

عمل التسويات الخاصة بالدوريات وإجراء مستندات الصرف لها.

متابعة كليات الجامعة في إضافة الدوريات.

إضافة الكتب والدوريات المهداة ومتابعة إرسال أذون الإضافة وقرارات مجلس الجامعة للوحدة الإدارية.

عمل تسوية للاهداءات.

عمل كشوف الرسائل المهداة لمكتبة الإسكندرية.

الاشتراك في اللجان مثل شراء الدوريات العلمية من الناشرين بالخارج.

ضع كراسة الشروط والقيمة التقديرية والتامين الابتدائي وحضور الجلسات.

الاشتراك في اللجان الفنية لأعمال النظافة الخاصة بالمكتبة المركزية ووضع كراسة الشروط والمواصفات الفنية والقيمة التقديرية والتامين الابتدائي.

مشاركة لجان فتح المظاريف مع لجان البت لجنة الانتهاء من إسناد إعمال النظافة.

دراسة المشاكل التي تتعرض لها الإدارة في أنجاز الإعمال.

المساهمة في إيجاد حلول مناسبة حتى يتم إنجاز الإعمال على أكمل وجه ممكن.

متابعة القوانين واللوائح المالية بالجامعة عن طريق أحد الدورات المستحدثة بالجامعة التي يتم تنظيمها عن طريق الجامعة.

تنفيذ وتطبيق ما تم أخذه في هذه الدورات واستحداث اللوائح والقوانين.

أعداد البيانات والتقارير الخاصة بها وإبلاغها للجهات المختصة في المواعيد المقررة.

في مجال الكتب المشتراة : بعد إعداد المذكرات الخاصة بشراء الكتب والمراجع وموافقة السلطة المختصة عليها (اتخاذ قرار وإجراءات الشراء) يتم استلام الكتب والفواتير وفحصها وتدوين نتيجة الفحص واعتمادها من السلطة المختصة يتم الآتى :

إضافة في نموذج (1) حكومة بعد تصنيفها (تسلم إلى كل قاعة من قاعات المكتبة ليقوم المشرف على القاعة بتسجيلها)

إعداد مستندات الصرف من استمارة (50 .ع.ح) وتحليل النماذج الخاصة بالضرائب من مستندات صرف وتجميعها ومراجعتها وإرسال خطاب مرفق لجهة الصرف(الإدارة العامة لحسابات والموازنة"في حالة الصرف من البند 2/6 كتب ومجلات ووثائق أو الإدارة العامة للصناديق الخاصة والوحدات ذات الطابع الخاص)

متابعة استخراج الشيك وتسليمه للموردين.

إضافة بنموذج (1) مخازن حكومة وتسليمه إلى أمين المكتبة بعد التوقيع على إذن الإضافة لاستلام واعتماد الإذن السلطة المختصة.

إرسال صورة من قرار مجلس الجامعة مع إذن إضافة الكتب المهداة إلى الوحدة الحسابية للتخصيم.

إرسال نماذج الهبات والتبرعات مرفق به قرار مجلس الجامعة للسيد مدير عام الحسابات والموازنة للمراجعة وتجميعه لإعادة إرسال النماذج لرئاسة مجلس الوزراء بعد اعتمادها من أمين عام الجامعة.

عمل محضر فحص للكتب المهداة وتسعيره بمعرفة اللجنة المختصة بعد توقيع اللجنة.

الإضافة بدفتر(112ع.ح) نموذج (1) وتسليمه لأمين المكتبة بعد تسجيلها وتوقيع بالدفتر على الاستلام وتسليم الصور أذون الإضافة (3 نسخ) لكل من:

نسخة شطب لإدارة الشئون المالية.

نسخة الشئون المالية ويحتفظ بها قسم الشئون المالية.

نسخة لأمين المخزن وتسلم لامين المكتبة مع الكتب

يتم تحرير استمارة صرف ونماذج الضرائب وإرفاقها بالموافقة وإرسالها بخطاب إلى (لإدارة الحسابات والموازنة في حالة الصرف من بند 2/6 أومن حساب الصناديق الخاصة).

استلام الشيك وتسليمه للمورد.

متابعة استلام إعداد المجلات المشترك فيها وعمل كشف استلام بها وتسليمها لقسم الدوريات لتسجيلها بسجل الدوريات تمهيدا لتسليمها لامين مكتبة الدوريات بموجب كشف باستلام وتوقيعه باستلام المجلة.

متابعه ورود الدوريات حتى أخر عدد منها.

إضافة الدوريات بدفتر 112 ع ح وإرفاقها بالفاتورة بعد تدوين النتيجة النهائية بالفحص بتوقيع واعتماد اللجنة والسلطة.

إعداد استمارة 50 ع ح تسوية بالقيمة السابق صرفها كدفع مقدم لإجراء التسوية النهائية للمبلغ السابق صرفه وإرساله للوحدة الحسابية بخطاب مرفق.

رفع مذكرة بالقيمة التقديرية للدوريات العلمية لتحديد جهة الصرف.

عمل مذكرة بقيمة التأمين الابتدائي لجدية الدخول سواء (ممارسة أو مناقصة لشراء الدوريات العلمية من الناشرين بالخارج).

استلام فواتير الدوريات التي ترد ومراجعتها على أمر التوريد السابق لتسليمه للمورد وفحصها بمعرفة اللجنة المتخصصة بالإدارة واعتمادها بالإدارة واعتماد قيمة الفحص من السلطة المختصة.

إضافة الدوريات الاليكترونية التي وردت بنموذج (1) مخازن حكومة والاشتراك في تسليمها للموظف المختص وتوقيعه باستلامها بدفتر 112ع ح.

إجراء تسوية جزئية للمبلغ السابق صرفه وإرسال مستندات التسوية لإدارة الصناديق الخاصة وتشمل الاتى.:

)الفاتورة بعد اعتمادها ,محضر فحص ,الإضافة ,استمارة 50ع.ح تسوية(.

مخاطبة ومتابعة تكليف إدارة الصناديق الخاصة بالاتصال بالبنك لتخفيض قيمة خطاب الضمان بقيمة الدوريات التي تم استلامها من المورد.

استلام الدوريات الأجنبية حيث تقوم الإدارة التزويد (قسم الشئون المالية)"بأجراء تسوية من قيمة الدوريات التي وردت حتى يصبح رصيدا لخطاب الضمان صفراً " تمهيدا لإرساله إلى البنك حيث يفيد إلغاء بعد انتهاء الغرض منه.

استلام فواتير شراء الدوريات ومراجعتها ومطابقتها لأمر التوريد وإرسال صورة من الفواتير لكل كلية على حدة بإضافة الدوريات الورقية الخاصة بها وإرسال نموذج (1) مخازن حكومة لإدارة التزويد قسم الشئون المالية لمراجعته ومطابقته على أصل الفاتورة تمهيداً لإرسال المستندات لإجراء التسوية لاستمارة 50ع ح تسوية بإدارة الصناديق الخاصة.

عمل محاضر الفحص للكتب والدوريات بمعرفة اللجنة المتخصصة.

اعتماد الفحص من السلطة المختصة تمهيدا لإدخالها في الإضافة .

توريد ضمان أرباب عهد بواقع 6% من قيمة السلفة سواء لخزينة الجامعة أو للبنك بموجب خطاب.

تحرير استمارة 50 ع.ح لصرف قيمة السفلة.

متابعة استلام الشيك وصرفه على البنود المخصصة بالموافقة سواء لشراء أوراق للتصوير– أحبار– هدايا مهرجان القراءة.....الخ.

متابعة استلام الفواتير ومراجعتها مالياً وإرسال صورة منها لتوريدات الجامعة للإضافة بنموذج (1) مخازن تمهيدا لإجراء تسوية اللازمة للسفلة المؤقتة فى ميعادها.

إرسال استمارة 50 ع ح تسوية بموجب استمارات الصرف المرفقة ومعها توريد قيمة الدمغات والضرائب بإيصال بنك القاهرة.

القيام بأعمال المراجعة والمحاسبة الأخرى التي تتطلب منا بواسطة الرئيس المباشر.

المشاركة والتعاون والمراجعة بين تخصصات القسم مع الشئون المالية.

التعاون مع القسم الشئون المالية في ضبط وإتمام العمل.

التفكير المستقبلي في خطوات ضبط وانجاز العمل كي يتم انجازه بسرعة ودقة.

إعداد المقترحات لنهوض بالعمل.

محاولة اختصار الإجراءات.

محاولة إعطاء الجديد تمثلا للنمو في البحث.

كتابة التوصيات

محاولة تقديم مادة علمية لحسن الأداء الادارى.

إبداء الرآى للرئيس ومناقشته.

عرض الناتج إذا تم الموافقة عليه.

إبداء الرأى في الموضوعات المالية التي تواجه الإدارة والتي تعتبر جزء من إدارات الجامعة.

تقديم المقترحات التي تفيد العمل بالإدارة بصفة خاصة والجامعة بصفة عامة إن وجدت.

الحوار المستمر والتعاون لضبط العمل.

متابعة التفكير في وضع الخطط حسب المسئوليات وفى حدود الإمكانيات.

المتابعة المستمرة وإبداء المقترحات.

الاشتراك في وضع خطط وبرامج المشتريات للآتى:

لمتطلبات الإدارة من الأدوات الكتابية.

لمتطلبات الإدارة من الكتب ومن خلال المعارض التي تعقد بالجامعة وخارج الجامعة.

لمتطلبات الإدارة من الدوريات من خلال الممارسات والمناقصات (الورقية والالكترونية).

ويتم ذلك في ضوء تحديد احتياجات مكتبات الكليات والمكتبة المركزية من بنود أخرى للصرف كالاتى:

بإعداد الموازنة المالية فيم يختص بالبند 2/6 (كتب ومجلات ووثائق لمكتبات الكليات والمكتبة المركزية).

تحديد الموازنة الخاصة لشراء الدوريات الالكترونية والورقية والعرض على السلطة المختصة

.

عمل أذون صرف من الإدارة العامة للمشتريات والمخازن.

عمل مشتريات المؤتمرات المتعددة داخل السنة.

التعاون المستمر مع كافة الأقسام .

تنفيذ الإعمال الفنية والمالية والإدارية.

واجبات وظيفة أخصائي علاقات عامة.

المجموعة النوعية: الإعلام.

التبعية: مدير الإدارة العامة للمكتبات.

الدرجة: الأولى / الثانية / الثالثة.

تصوير كل خبر عن المكتبات والكتب والأخبار التي تهم الموظفين سواء أخبارعن الجامعة أوالمكتبة والعاملين بها.

تجميع الأخبار ووضعها في ملف خاص بها.

تحصيل رسوم تأجير القاعات الدراسية سيمنار ؛ ماجستير ودكتوراه وورش العمل.

تحصيل رسوم تأجير أجنحة المعارض وتتحدد حسب مساحة كل جناح والمنصوص عليها بلائحة مركز خدمات المكتبات والمعلومات .

تنظيم و إقامة معرض للكتاب سنويا تحت مسمى "معرض الكتب والوسائط الحديثة . "

يقوم القسم بمخاطبة دورالنشر (تليفونياً – فاكس) وتعريفهم بميعاد المعرض والأجنحة المتاحة وأسعارها.

الإشراف على تجهيز الأجنحة بالأثاث اللازم من طاولات وكراسي ولوحات إرشادية ومساعدة دور النشر في الحصول على المعلومات التي ترشدهم إلى نجاح معرضهم.

عمل استطلاع رأى لزوار المعرض لمعرفة أرائهم حول المعرض (المزايا والعيوب).

عمل استطلاع رأى لدور النشر لمعرفة المعوقات التي قابلتهم.

الحصول على الموافقة من نائب رئيس الجامعةعلى عقد الندوة أوالمؤتمرعن طريق إرسال خطاب أ وفاكس موجه لشخص سيادته.

إعداد المكان الذى سوف تعقد به الندوة ووضع اللوحات الإرشادية.

إرسال الدعوات الى الزوار عن طريق الفاكس أو التليفون.

الإشراف على البوفيه.

تسجيل أسماء الزوار.

الاتصال بالمكتبات التي تقدم خدمات في مجال المكتبات.

الحصول على المنح المجانية سواء في مجال الكمبيوتر أو دورات في اللغة الإنجليزية .

الحصول على العضوية المجانية في هذه المكتبات.

الإعلان عن هذه المنح فى لوحة الإعلانات الخاصة في مدخل المكتبة.

إرسال فاكسات إلى مكتبات الكليات لاختيار الطلبة الذين يستحقون هذه المنح (من غير القادرين ماديا أو المتفوقين دراسيا).

مليء الاستمارات وإرسالها ومتابعتها مع المشرف المختص لحل أي مشكلة.

الاتصال بحي حلوان للتنسيق للمهرجان وتحديد الميعاد والطلبة المشاركين في المهرجان.

طلب سلفة من قسم التزويد الذي يقوم بدوره بالاتصال بالجهات المعنية لتحديد قيمة السلفه.

القيام بشراء الهدايا واللعب بالاشتراك مع لجنة الشراء من قسم التزويد.

الذهاب للحى في اليوم المحدد واصطحاب الطلبة ومشرفيهم في سيارة الجامعة إلى المكتبة.

عمل جولة للطلبة داخل المكتبة للتعرف على أقسامها وأنشطتها.

الإشراف على تدريبهم على الحاسب الآلي.

الإشراف على الندوات التي يلقيها المسئول عن الندوة الثقافية.

إقامة مسابقة ثقافية وتوزيع الهدايا على الفائزين.

عمل كشف خاص بأسماء الطلبة الفائزين وبه الاسم والتوقيع ونوع الهدية الحاصل عليها والجهة القادم منها.

معرفة ميعاد وصول الوفد والاستعداد لمقابلته.

استقبال الوفد ومصاحبته فى جولة تعريفيه بالمكتبة وأقسامها وعمل كل قسم والجديد الذى تم عمله فى مجال المكتبات.

تسجيل أسماءالموظفين/تليفوناتهم/تواريخ ميلادهم/عناوينهم/تاريخ تعيينهم/مؤهلاتهم/الدرجة الوظيفية.

جمع معلومات عن الهيكل التنظيمي للمكتبة(مكونات كل دور).

عمل لوحات إرشادية لمساعدة الجمهور الخارجي(زائرين– طلبة – أساتذة – جمهور عادى) بإمدادهم بالمعلومات اللازمة عن مكونات المكتبة وخدماتها.

إعداد لوحة الإعلانات الخاصة بالعلاقات العامة وتقسيمها إلى (مناسبات عامة/قرارات خاصة بالجامعة /قرارات خاصة بالمكتبة /الرحلات /الحفلات /مواعيد عيادة التأمين الصحي).

يقوم قسم العلاقات العامة بجمع البيان الخاص برقم تليفون كل قائمة وكل قسم ويتم بعد ذلك تفرغه فى صورة جدول به الداخلى والخارجى لكل واحد منهاوأيضاً برقم التليفون الداخلى لكل كلية والفاكس الخاص بها.

شرح وجهة نظر المسئولين بالإدارة للعاملين فيما تتخذه من إجراءا ت وقرارات والمساهمة في حل المشكلات التي تعوق العمل.وذلك من خلال المشاركة فى عمل اجتماع شهري بين المدير العام وأقسام المكتبة المختلفة عن طريق حضور مندوب من كل قسم وقاعة والمشاركة في المناقشات وحل المشكلات.

يقوم القسم بوضع الاسئلة ثم طبعها ووضعها على الاستاندات الخاص بالاعلانات.

يحدد اخر معياد للاستلام الاجابة ثم تفرز الاجابات واختبار الفائزين الثلاثة الاوائل بالقرعة.

ثم منحهم هدايا رمزية مثل كتاب دينى او كتاب أدبى اوقصة صغيرة اوقلم اوكشكول وهكذا.

عن طريق عمل دليل المهتمين بأدب الطفل ويكون عن طريق الاتصال بالأفراد المهتمين بأدب الطفل.

يتم الحصول على اسماء المهتمين بأدب الطفل عن طريق الدخول على المواقع فى الانترنت.

ويتم الحصول على الاسماء ايضا عن طريق مستشار العلمى لادب الطفل.

نقوم بادراجهم فى ملف خاص " دليل المهتمين."

القيام بالاتصال بالكتب والمؤلفين فى مجال أدب الطفل حيث يتم ارسال c.v الخاصة بهم وباحثهم ونقوم بطبعها على الكمبيوتر.

القيام توزيع الابحاث فى الندوة على المهتمين والمشاركين.

القيام بارسال فاكسات للمشاركين سواء بأبحاث أوبالاستماع ومتابعة الرد وطبع اللوائح الارشادية وتسجيل اسماء المشاركين.

القيام توزيع ملفات بلاستيكية بها " بلوك نوت + قلم + c.v + البحث. "

القيام بالمشاركة مع قسم الخدمات والمعلومات فى فتح البريد الالكترونى للمكتبة .

الرد على الاستفسارات الموجهة للمكتبة بعد الرجوع للمدير عام الادارة العامة للمكتبيات.

إرسال فاكسات للأقسام الأخرى.

القيام بعمل مشارك لمعمل أدب الطفل عن طريق عمل أرشيف صحفي خاص بالأخبار المرتبطة بأدب الطفل ومشاركتهم فى الإعداد للحلقات العلمية التى يقيمها

واجبات وظيفة: كاتب شئون إدارية.

المجموعة النوعية: المكتبية.

التبعية: مدير إدارة المكتبة.

الدرجة: الأولى / الثانية / الثالثة / الرابعة / الخامسة.

يتم عمل دفاتر للاستعارة وملفات للاستعجالات.

تسجيل أسماء المستعيرين في فهرس بالدفتر وبالحروف الأبجدية.

يتم معرفة كل مستعير برقم الصفحة والدفتر الذي يسجل فيه أسمه.

عمل دفتر لفنية العمل بالإدارات ويفتح لكل إدارة صفحة ويكون لهم حق الاستعارة لفترة طويلة لاحتياج العمل لهذه الكتب ومن لهم حق الاستعارة كل من أعضاء هيئةالتدريس ومعاونيهم بالجامعة والموظفين.

مساعدة الباحث عن الكتب المراد استعارتها وأسماء كتب تتناول موضوعات معينة وبالرد عليه.

توجيهه إلى القاعة التي يوجد بهاالكتب والعودة لاتمام الاستعارة.

بحث عن صفحة المستعير في فهرس الموجود في دفتر الاستعارة.

فتح صفحته وتسجيل بيانات ما تم استعارته ومدة الاستعارة.

التأكد من بياناته الشخصية والتحقق منها.

تسجيل الكتب بصفحة الاستعارة مدوناً فيها التاريخ واليوم ومتابعة أمضاء المستعيرعلى الاستلام

.

يحضر الباحث ومعه الكتب التي قام باستعاراتها من قبل لإرجاعها إلى المكتبة

يتم فتح صفحة المستعير في الدفاتر بالبحث عن رقم الصفحة المقيد بها أسمه .

التسديد بتاريخ اليوم والإمضاء باستلام الكتب.

إعادة توزيعها على القاعات حسب تصنيفها.

متابعة دفتر الاستعارات وتسجيل أسماء من انتهى وأقترب ميعاد استرجاع الكتب.

عمل خطابات لاستعجال الكتب يرسل لكل باحث خطاب تأخير برد الكتب بحد أقصى سبعة أيام من تاريخه.

يتم إرسال خطاب مرة ثانية ثم يرسل إلى السيد الأستاذ الدكتور عميد الكلية باسم الباحث.

يتم جعل المستعير يقوم بشراء كتب ودفع ثمنها بالإضافة إلى عشرين جنيهاً مصاريف إدارية.

بعد حضور الباحث لعمل أخلاء طرف يبحث في دفاتر الاستعارة على اسم صاحب الإخلاء في الفهرس الموجود بالدفاتر في حالة وجود كتب لديه لا يتم عمل أخلاء له لحين إرجاع الكتب إلى المكتبة.

في حالة عدم وجود كتب لديه يتم عمل أخلاء طرف بإمضاء على كل ورقة ثم يختم على كل ورقة .

يتم عمل كارنيهات للمستفيدين من خارج الجامعة في العلاقات العامة.

القيام بإجراءات ختم الكارنيهات سوختم المكتبة.

القيام بتجميع إحصائية شهرية لجميع مقتنيات جميع أقسام المكتبة المركزية

يتم أخذ عدد الأوراق التي تم تصويرها خلال الشهر والمبالغ التي تم تحصيلها.

يتم تجميع رسم التصوير ورسم الزيارة وخدمات الانترنت.

يتم تجميع بيان بإيرادات خدمات وأنشطة المكتبة.

يتم عمل المعالجة الفنية بالنسبة للكتب والدوريات والرسائل وأقراص ممغنطة وشرائط الفيديو وشرائط الكاسيت ويجمع هذه الإحصائية.

يتم عمل حصر بعدد الأيام الذي يشغله الموظف بالإدارة .

يتم خصمها من أيام الشهر ويتبقى الإجازات التي يأخذها والإجازات الرسمية.

متابعة الإحصاءات الشهرية بالقسم وتحديثها.

عرض المكاتبات والمقترحات والمذكرات الخاصة بالقسم ومتابعتها.

توجيه المستفيدين إلى قاعات الكتب وخدمة الباحثين في القاعة.

المساعدة في الجرد السنوي.

تفريغ دفاتر الاستعارة بالكتب المستعارة ويتم جردها في دفاتر اليومية.

واجبات وظيفة : فني طباعة وتصوير.

المجموعة النوعية : الفنون والعمارة.

التبعية : مدير المكتبة المركزية.

الدرجة: الأولى / الثانية / الثالثة / الرابعة.

استلام الكتب المراد تصويرها وبداخلها الإذن المحدد بعدد الصفحات والمبلغ المدفوع تحت حساب التصوير وتأتى الكتب مجمعة عن طريق عامل خدمات معاونة .

يتم توجيه التصوير المراد من الكتاب أو الرسالة إلى احد المختصين ليقوم بدوره من ضبط الماكينة ووضع الورق بالدرج وضبط نسبة التكبير والتصغير استعداداً للتصوير.

تصوير الأجزاء المراد تصويرها ويتم توزيع أوامر التشغيل بعد المراجعة على الموظف المختص ليتم البدء في التصوير.

عند الانتهاء من تصوير أي كتاب يتم تدوينه في كشف خاص لتسيلم المطلوب للباحث, ومدون بالكشف رقم مسلسل وا سم الباحث والمبلغ المدفوع تحت الحساب ما له وما عليه .

يرفق أذن تصوير بالمراجع والكتب التي تم تصويرها ووضعها على الأستندات بقاعة التصوير لتسهل عملية التسليم .

تسليم الباحث المادة المصورة ثم يشطب رقمه بعد التسليم ليسجل اسم باحث أخر.

عند انتهاء اليوم يتم أخذ رقم العداد لكل ماكينة على حده ويتم حساب رقم العداد بطرح الرقم الأخير " نهاية اليوم " من الرقم الأول " بداية اليوم " ثم طرح الأوراق التالفة وأوراق الصيانة والناتج يمثل أجمالي عدد الأوراق المصورة بالأجر خلال اليوم لكل ماكينة.

تجميع إجمالي التصوير لكل ماكينة.

ثم يتم عمل مقارنة بين إجمالي التصوير لكل ماكينة والرصيد الفعلي من دفتر الباحث

يتم اخذ أجمالي التصوير النهائي مقسماً إلى نوعين.

إجمالي تصوير مراجع وكتب.

إجمالي تصوير رسائل الماجستير والدكتوراه

يتم استخراج الناتج النهائي أو المبلغ النهائي للتصوير من الكتب والمراجع والرسائل يومياً.

فى نهاية كل أسبوع يتم الآتي .:

حساب إجمالي الأسبوع كله أي بداية من يوم الأحد إلى نهاية يوم الخميس ويتم خصم التالف والصيانة إن وجد وما يتبقى لابد أن يورد عنه قيمة التصوير.

يكتب خطاب توريد

يتم التوريد بموجب إيصال.

القيام بعمل كشف تفريغ للأوراق المستهلكة طوال الأسبوع.

تسليم كشف التفريغ + صورة من خطاب التوريد + أصل إيصال التوريد إلى مدير المكتبة ليقوم بدورة للمراجعة واعتماده.

إعداد المذكرات والمكاتبات الخاصة بآلات التصوير لتوجيهها إلى الإدارة الهندسية للقيام بإصلاح أي أعطال بالات التصوير حيث يتم إبلاغ الشركة المختصة بأعمال الصيانة والإصلاح.

استلام أوراق التصوير والأحبار الخاصة لكل ماكينة من مركز خدمات المكتبات والمعلومات.

العمل على متابعة المكاتبات

إعداد المذكرات التي تهم القسم بخصوص الرسائل وأسطوانات الليزر.

استلام القوائم الخاصة بعناوين رسائل الماجستير والدكتوراه من كل كلية والمسجلة على إلC.D.

تسجيل الأقراص الممغنطة C.D فئ شكل سجلات .

إتمام كل البيانات الخاصة بالرسائل من إعداد فني وأعمال حفظ لهذه الأقراص الممغنطة.C.D

كتابة المذكرات وعمل مسودة داخل جهاز الكمبيوتر.

استلام أوامر وقرارات الخاصة بسير العمل وحفظها في ملفات داخل كل ملف خاص بها.

تنفيذ كل مايرد من قرارات وتوجيهات في مصلحة العمل.

القيام بكتابة التقارير والمذكرات الخاصة بالقسم على أكمل وجه ممكن.

القيام بعمل ملفات خاصة بكل موضوع على جهاز الكمبيوتر حتى يمكن الرجوع إلى أي موضوع بسهولة ويسر.

عمل قائمة بكل الموضوعات الخاصة بسير العمل.

عمل كود لكل ملف وترتيبه ترتيباً هجائي.

القيام بحفظ كل المخاطبات والرسائل الإدارية في حافظة خاصة بكل مخاطبة من الجهة المرسلة إليها.

حفظ أوراق لجان الاستلام في ملف خاص بها.

حفظ المكاتبات القادمة من الكليات في ملفات خاص بها.

عمل قوائم بأسماء الحاصلين على رسائل الماجستير والدكتوراه على الكمبيوتر كأداة من أدوات البحث.

عمل ملفات باسم كل كلية على حده خاصة برسائل الماجستير والدكتوراه.

عمل الإحصائية الخاصة بمعدل كل كلية تم تسليم نسخةمليزرة على قرصcd

طباعة مايطلبه الدارس أو الباحث من أى جزء من الرسائل.

عمل كشوف بأسماء الرسائل الخاصة بكل كلية.

ترتيب الرسائل الأقدم إلى الأحدث إصداراًً.

إدراج الرسائل الجديدة في السجلات والكشوف الخاصة في كل كلية على حده.

واجبات وظيفة : عامل خدمة.

المجموعة النوعية : الخدمات المعاونة .

التبعية : رئيس قسم الشئون الإدارية .

الدرجة : الثالثة / الرابعة / الخامسة / السادسة .

أولا: في مجال الأعمال التي يقوم بها عمال الإدارة:

نظافة المبنى من الداخل ، وتنظيف الكتب والاثاث .

تسليم الخطابات الصادرة من الإدارة للإدارات الأخرى والكليات التابعة لها.

استلام الوارد الخاص بالإدارة من الإدارات الأخرى والأرشيف .

توزيع الوارد الداخلي للإدارة كل فيما يخصه حسب تأشيرة المدير العام .

الأمانات الخاصة بالمكتبة .

استلام الكتب والرسائل من القاعات وتسليمها لقسم التصوير وإعادتها مرة أخرى للقاعات.

يقوم بنقل الكتب من التزويد إلى (الإعداد الفني - قاعات الكتب - وقاعات الرسائل) .

تأمين المكتبة خلال اليوم بعد انصراف العاملين(غلق الكهرباء , ماء ,أبواب , نوافذ ,..ألخ)

المرور على جميع الموظفين لتلبية طلباتهم .

تعليق اللافتات الخاصة ببعض أنشطة المكتبة .

يقوم العامل بالمرور مع الفني الخاص بأعمال الصيانة مثل (التكييف - السباكة - الكهرباء - الخ ...).

قائمة المراجع

أولا المراجع العربية :

شريف كامل شاهين. الانترنت ومخاوفها: الرقابة مسئولية الفرد اولا/ شريف كامل شاهين.- مكتبات نت.- مج 1،ع 9 (سبتمبر 2000ز- ص 7 – 15.

حشمت قاسم. الانترنت ومستقبل خدمات المعلومات/ حشمت قاسم.- دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات.- ع19962))

احمد بدر، حشمت قاسم.- المكتبات المتخصصة: إدارتها وتنظيمها وخدماتها.- الكويت: وكالة المطبوعات، 1982.

احمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبة الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والبحثية.- القاهرة: مكتبة غريب ، 1982

حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية.- القاهرة: (د. ن) 1994م.

ربحي عليان. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز التعلم.- عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،2002.

شعبان عبد العزيز خليفة . تشريعات الكتب والمكتبات في مصر .- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية ، 1997 .

عمر احمد الهمشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.- عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2001.

ربحي عليان، أمين النجداوي. مقدمة في علم المكتبات والمعلومات.- عمان: دار الفكر ،1999.

محمد أمين البنهاوي. إدارة العاملين في المكتبات.- القاهرة: العربي،1984.

محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية ، 2008.

محسن السيد العريني. التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات.- القاهرة: الدار المصرية اللبنانية،1994.

ثانيا : المراجع الأجنبية

1- Wallace, Linda K., Libraries, mission & marketing: writing mission statements that work, Chicago: American Library Association, 2004.

2- Singer, Paula M. & Griffith, Gail, Succession planning in the library: developing leaders, managing change, Chicago: American Library Association, 2010.

3- Rosario Gassol de Horowitz, Librarianship: a Third World perspective, New York: Greenwood Press, 1988.

3-Ladenson, Alex. (ed.), American library laws, 4th ed., Chicago: American Library Association, 1973.

4-Nasri, William Z. (ed.), Legal issues for library and information managers, New York: Haworth Press, 1987.

5- Minow, Mary& Lipinski, Tomas A., The library's legal answer book, Chicago : American Library Association, 2003.

6- Bielefield, Arlene and Cheeseman, Lawrence, Technology and copyright law: a guidebook for the library, research, and teaching professions, New York: Neal-Schuman Publishers, 1997.

7- Nimmer, David, Copyright : sacred text, technology, and the DMCA, New York : Kluwer Law International, 2002.

8-Cogswell, Robert Copyright law for unpublished manuscripts & archival collections, N.Y.: Glanville Publishers, 1992.

9- Waxer, Barbara M. and Baum, Marsha L., Internet surf and turf--revealed: the essential guide to copyright, fair use, and finding media, Boston, Mass.: Thomson Course Technology, 2006.

10- Stueart, Robert D. and Moran, Barbara B., Library and information center management, 7th ed., Westport, Conn.: Libraries Unlimited, 2007.

11- Giesecke, Joan Practical strategies for library managers, Chicago: American Library Association, 2001.

12- Rinaldy, Caroline, Trends in rare books & documents special collections management, New York: Primary Research Group, 2008.

13- Evans, G. Edward & Ward, Patricia Layzell, Management basics for information professionals, 2nd ed. New York: Neal-Schuman Publishers, 2007.

قائمة المحتويات